



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Norra Skogsägarnas position som trävaru-
leverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln
i Sverige och Norge**

*Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier
– A market investigation towards the builder-merchant
segment in Sweden and Norway*

Robert Holmgren



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Norra Skogsägarnas position som trävaru-
leverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln
i Sverige och Norge**

*Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier
– A market investigation towards the builder-merchant
segment in Sweden and Norway*

Robert Holmgren

Nyckelord: Kundvärde, Bygghandel, Servicegrad, Trävaruleverantör

*Examensarbete, 30 hp Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0647)
Jägmästarprogrammet 06/11*

*Handledare SLU: Lotta Woxblom
Examinator SLU: Torbjörn Elowson*

Sammanfattning

Kundanpassningar inom den svenska sågverksnäringen är nödvändigt för att stärka branschens konkurrenskraft. Dock innebär kundanpassningar resurskrävande investeringar genom hela värdekedjan från skog och industri till marknad. Investeringarna bör baseras på god kunskap om vad kunderna efterfrågar.

Syftet med studien är att undersöka vad Norra Skogsägarna kan göra för att stärka sin position som affärspartner inom segmentet bygghandel bland befintliga och potentiella kunder på den svenska och norska marknaden. Studien ska ge en ökad kunskap och förståelse för vad kunder värdesätter med sina leverantörers erbjudande inom de identifierade kundsegment som ingår i studien.

Marknadsundersökningen baseras på personliga intervjuer med befintliga och potentiella kunder på den svenska och norska marknaden. Fyra identifierade kundsegment ingår i studien (befintliga samt potentiella kunder i Sverige och Norge). I Sverige inkluderar segmentet befintliga kunder också en trägrossist. Vid sidan av intervjuerna har även en enkätundersökning genomförts vilket ger en breddning till studiens datamaterial.

Resultatet av studien beskriver hur bygghandlarna uppfattar sina trävaruleverantörers erbjudande. Enligt den använda teorin består erbjudandet av fem element; produkt, logistik, service, information och rådgivning samt pris och kostnad. I studien har värdeskapande faktorer identifierats. Generellt tyder resultatet på att helheten i erbjudandet är viktigt för kunderna. För produktelementet efterfrågas främst en jämn produktkvalitet och ett brett sortiment av produkter. Studien tyder på att det stundtals uppstår brister i sortimentet främst med avseende på olika längder. För logistikelementet är leveranssäkerheten, tillsammans med anpassade logistiklösningar (JIT) de viktigaste värdeskapande faktorerna. Serviceelementet är en viktig del av erbjudandet där olika respondenter har olika uppfattningar om vad god service är från en leverantör. Viktigaste värdeskapande servicefaktorn handlar om att kunna erhålla snabb och tydlig information från leverantörerna. Det handlar främst om information rörande produkttillgänglighet, uppdaterade lager och prislister, samt information om förändringar d.v.s. faktorer som bidrar till att sänka kundens osäkerhet. Andra viktiga värdeskapande faktorer inom serviceelementet är leverantörens flexibilitet och problemlösningsförmåga. Generellt upplever kunderna service och informationsbehovet som störst under en tidig fas i kundordercykel (leverantör-bygghandel) vilket ställer krav på responsivitet och flexibilitet från leverantörerna sida. Priset är en viktig faktor i leverantörens erbjudande. Det är därför viktigt att som leverantör beskriva hur hela erbjudandet skapar värde för kunden så att kunden ges förutsättning att värdera den totala kostnadsbilden i erbjudandet snarare än att enbart fokusera på priset (Ford m.fl. 2006). Vid försök att rangordna vilka element i erbjudandet som uppfattas som viktigast bland de intervjuade respondenterna tyder resultatet på att pris-, logistik-, och serviceelementet är viktigast.

Sammanfattningsvis kan konstateras att befintliga kunder överlag är nöjda med Norra Skogsägarna som leverantör, även om vissa delar av resultatet tyder på att vissa förbättringsområden finns. Detta berör lagerhantering, reklamationshantering samt kommunikations-, och informationsrutiner. Man ser även ett behov av produktinformation, mer aktiv försäljning och ett utökat samarbete. Potentiella kunders behov och krav överensstämmer i relativt hög utsträckning med de befintliga kundernas. De värdeskapande faktorerna är tämligen överensstämmande mellan alla kundkategorier även om vissa skillnader mellan kundsegmenten har identifierats.

Denna studie utgör ett bra underlag för hur Norra Skogsägarna fortsättningsvis kan arbeta med utmaningen att kombinera de olika delarna av erbjudandet för att tillgodose kundens behov och krav genom en effektiv matchning mellan erbjudandet och kundens upplevda problem. Detta för att tillsammans med kunderna kunna utveckla ett större gemensamt värde för alla ingående parter.

Nyckelord: *Erbjudandet, Kundvärde, Bygghandel, Servicegrad, Trävaruleverantör*

Abstract

Adaptations due to customers need is necessary in the Swedish sawmill industry to strengthen the industry's competitiveness. However, adaptations imply resource-demanding investments throughout the whole value chain. Investments should be based on a sound knowledge according to what customers demand.

The purpose with this study is to investigate what Norra Skogsägarna can do to strengthen their position as a business-partner within the builder merchant segment, on the Norwegian and Swedish market, including both present and potential customers. The study should provide greater knowledge and understanding of what customer's value in their suppliers offering.

The market investigation is based on personal interviews. In addition to the interviews, a questionnaire has been conducted, which are widening the scope of the study's data set. Four identified customer-segments are included in the study. In Sweden a wholesaler is included.

The result describes how the customers perceive their wood-product suppliers offering. According to the theory, the offering contains of five elements: product, logistics, service, information and advice, and price and cost. Through the study, value-adding factors have been identified. Generally the result shows that it's the offering in its entirety what matters to the customers. For the product-element there is a demand of uniform quality and a wide assortment of different products. The study suggests that it sometimes occur gaps in the range with respect to different lengths. Important value-adding logistical factors have been identified as on-time delivery and just-in-time delivery. Different respondents have their own opinion of what is considered as value-adding service factors. The most important value-adding service factor is about being able to obtain quick and clear information from suppliers. It focuses on information concerning product availability, updated stock and price lists, and information concerning market related changes, i.e. factors that help to reduce customer uncertainty. Other important value-adding service factors are supplier's flexibility and problem-solving ability. Generally, the customers experience service and information needs, peaked in the early phase of the customer order-cycle, which requires great responsiveness and flexibility from the supplier point of view. Price can be described as an important issue. From the supplier side, important action is to describe how the offering in its entirety enables value-adding opportunities to customers. This provides opportunities to evaluate the total cost picture of the offering, rather than focusing solely on price. An attempt in order to rank which value-adding elements that is of greatest importance to the interviewees, the result shows that the price-element, the logistics-element and the service-element is the most important ones.

In conclusion, present customers are generally satisfied with Norra Skogsägarna as their wood-product supplier. The results also indicate areas in which improvements can be achieved. This concerns inventory management, complaints handling and communication and information practices. Present customers also demands more product-related information, more sales activities and increased buyer-seller cooperation. Potential customer's needs and requirements are relatively consistent with those of present customers. Value adding factors are fairly consistent across all customer segments, although some differences have been identified.

This study provides a good basis for how Norra Skogsägarna can continue to work with the challenge of combining the various elements of the offering to meet customer needs and

requirements through an efficient matching between the offering and the customer's perceived problems. This enables opportunities to develop higher common value for all involved parties.

Keywords: *The offering, Customer value, Builder merchants, Service levels, Wood supplier*

Förord

Jag vill först och främst tacka Kjell Brodin och Erik Eliasson på Norra Skogsägarna för att ni gett mig förtroendet att angripa denna frågeställning. Sedan vill jag tacka alla de personer inom bygghandeln i Sverige och Norge som har ställt upp på intervjuer, vilket har varit en förutsättning för att genomföra detta examensarbete. Det har blivit många intressanta diskussioner och kaffekoppar. Ett stort tack till Örjan Karlsson och Tobias Strömberg på Norra Skogsägarna som har hjälpt mig under resans gång.

Jag vill även tacka min handledare Lotta Woxblom vid institutionen för Skogens Produkter (SLU Uppsala) för idéer och feedback, din skarpa blick och snabba respons har varit ovärderlig. Slutligen vill jag tacka Lennart och Alfhild Gabrielssons stiftelse för det ekonomiska bidraget till studien vilket har varit välkommet.

Robert Holmgren, Uppsala den 22 maj 2011.

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

Förord

Innehållsförteckning.....	6
1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Kort om Norra Skogsägarna	7
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsningar	8
2 Teoretisk referensram	9
2.1 Erbjudandet	9
2.2 Kundvärde	12
3 Metod	16
3.1 Ansats	16
3.2 Datainsamlingsteknik	16
3.3 Kundsegmenten	17
3.4 Urval	18
3.5 Bearbetning av data	19
4 Resultat och analys	21
4.1 Befintliga kunder genom grossist på den svenska marknaden	21
4.2 Potentiella kunder på den svenska marknaden	30
4.3 Befintliga kunder på den norska marknaden	32
4.4 Resultat av enkätundersökningen för befintliga kunder i Norge	37
4.5 Resultat av intervjuer av potentiella kunder på den norska marknaden	43
4.6 Resultat av enkätundersökningen för potentiella kunder i Norge	47
4.7 Erbjudandet – vad är viktigast för respondenterna inom de olika kundsegmenten?	52
5 Slutsatser och rekommendationer	61
5.1 Kunder i grossistledet	61
5.2 Befintliga kunder på den norska marknaden	61
5.3 Skillnader och likheter mellan de olika kundsegmenten	62
5.4 Generella iakttagelser	62
5.5 Norra Skogsägarnas styrkor och svagheter	63
5.6 Rekommendationer	63
Referenser.....	65
Bilagor	66

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Den svenska sågverksindustrin är verksam på en konkurrensutsatt marknad, där kundernas förändrade behov ställer krav på leverantörerna. För att tillgodose kundernas behov är det nödvändigt att förstå vad kunden efterfrågar i sina leverantörers erbjudande. Aktörer inom branschen har på senare tid ökat marknadsnärvaron, etablerat distributionscentraler, förbättrat logistiska lösningar samt utvecklat produkter med sina kunder (Nord, 2005). Kundanpassning är alltså inget nytt fenomen inom branschen men för att realisera kundanpassningar krävs investeringar i teknik, information och logistik i hela värdekedjan från skog via industri och marknad till slutkunden. Investeringar och anpassningar är resurskrävande för företag och kräver god kunskap och information om vad kunderna efterfrågar.

Detta examensarbete består av en marknadsundersökning som har utförts på uppdrag av Norra Skogsägarna. Marknadsundersökningen beskriver vad kunder inom bygghandeln värdesätter med sina leverantörers erbjudande. Detta ska ge uppdragsgivaren en ökad kunskap och förståelse för behov och krav bland befintliga och potentiella kunder inom bygghandelssegmentet i Sverige och Norge. Norra Skogsägarna planerar för en produktionsökning, vilken till stor del kommer bestå av gran, i ett av föreningens sågverk. Detta ger utrymme för en ökad förädling med Nordnorge och Sverige som marknader. Därav kommer en marknadsundersökning väl till hands.

För att bedöma vilka förutsättningar som finns på marknaden är utvecklingen på byggmarknaden tillsammans med den allmänna ekonomiska tillväxten viktiga drivkrafter för de produkter som Norra Skogsägarna tillverkar. Norra Skogsägarna bedömer att den svenska byggmarknaden kommer att vara förhållandevis bra år 2011. Även om Sverige kan beskrivas som en liten ekonomi som i hög grad påverkas av hur världsekonomin utvecklas och där valutakursförändringar har stor betydelse för en exportindustri som skogsindustrin, så framgår det av Prognoscentrets prognos för byggmarknaden och byggmarknadens konsumtion av sågat virke fram till 2013, att den nordiska byggmarknaden återhämtat sig snabbt efter finanskrisen. Detta är ett resultat av att ekonomin generellt har återhämtat sig snabbare i Norden än i många andra länder. Stabila statsbudgetar samt tilltagande bostadspriser är två viktiga faktorer som drivit på byggandet. I Sverige menar man att ROT-avdrag samt stigande bopriser inneburit positiva effekter för bostadsmarknaden 2010 och man räknar med en positiv utveckling framåt 2013. Situationen i Norge liknar den i Sverige, dock väntas bostadsbyggandet växa snabbare, bland annat med hänsyn till ökande bostadspriser. (Prognoscentret, 2011).

1.2 Kort om Norra Skogsägarna

Uppdragsgivaren Norra Skogsägarna är den nordligaste av de fyra skogsägarföreningarna i Sverige och ägs av 16 000 skogsägare i Norrbotten, Västerbotten och Ångermanland. Föreningens medlemsareal är drygt 1,2 miljoner ha skogsmark och man har en omsättning som uppgår till drygt 1,8 miljarder kronor per år. Föreningens industriverksamhet som består av fyra träförädlingsindustrier producerar upp till cirka 380 000 m³ trävaror varav ungefär 160 000 m³ förädlas och kundanpassas. Norra Skogsägarna kan beskrivas som en ledande producent av kvalitetsträ med ett nära samarbete med kunderna. Föreningen säljer trävaror på mer än 20 marknader och man äger tre bygghandelsbutiker som är anslutna till bygghandelskedjan XL-bygg.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vad Norra Skogsägarna kan göra för att stärka sin position som affärspartner inom segmentet bygghandel bland befintliga och potentiella kunder på den svenska och norska marknaden.

Studien ska:

- ge ökad kunskap och förståelse för vad kunder värdesätter med sina leverantörers erbjudande inom de kundsegment som ingår i studien.
- resultera i en beskrivning av vad Norra Skogsägarna bör tänka på för att för att utveckla sina affärer mot bygghandeln i framtiden.

1.4 Avgränsningar

Marknadsundersökningen begränsas till segmentet bygghandel som i denna studie inkluderar fyra identifierade kundsegment. Dessa beskrivs senare i arbetet. Studien begränsas till tre geografiska områden som har upprättats, dels med avseende på värdföretagets befintliga kundstruktur, men även med hänsyn tagen till rimliga transportkostnader.

Den geografiska avgränsningen innebär för den svenska marknaden Västergötland, Halland och Bohuslän samt Gävleborgs, Jämtlands, Västernorrlands, och Västerbottens län. Den geografiska avgränsningen innebär för den norska marknaden Nordnorge vilket utgörs av fylkena Nordland, Troms och Finnmark.

2 Teoretisk referensram

2.1 Erbjudandet

När man tänker på en vanlig affärstransaktion är det lätt att föreställa sig en säljande part, en köpande part och den produkt eller tjänst som tillfaller ägaren, om affären blir av. Men för att beskriva vad som kännetecknar ett erbjudande räcker det inte att fokusera på enbart produkten eller det pris som en vara eller tjänst kostar. Ett erbjudande är vad en leverantör utlovar till kunden och kan beskrivas som ett koncept som ska hjälpa kunden att lösa, eller göra det möjligt för kunden att lösa ett problem (Ford m.fl. 2006). För att beskriva vad ett erbjudande består av har Ford m.fl. (2006) delat upp erbjudandet i följande element:

- Produkt
- Service
- Logistik
- Information och rådgivning
- Pris och kostnad

Elementen beskriver erbjudandets ingående delar. Genom att modifiera och kombinera elementen, kan en leverantör utforma standardiserade eller mer anpassade erbjudanden till kunder.

Produkt

Produkten utgör den fysiska delen av erbjudandet. Eftersom produkten är den mest påtagliga delen av leverantörens erbjudande är det lätt att betrakta produkten som den viktigaste delen i erbjudandet. Ford m.fl. (2006) menar dock att det inte behöver vara så, utan att den fysiska produkten faktiskt kan vara mindre viktig för att lösa en kunds problem jämfört med de andra elementen.

Service

Service har fått en utökad betydelse i erbjudandet. Ford m.fl. (2006) menar att det beror på att många aktörer idag köper service snarare än produkter, men även för att företag inte längre har råd att äga de resurser som krävs för deras verksamhet. Det finns idag ingen allmänt accepterad definition av service (Gummesson 2007, Vargo Lusch 2004) men Gummesson (2007) menar att service handlar om ”dynamiska aktiviteter och processer” (Gummesson, 2007, s. 4). Grönroos (2008) lyfter också fram service ur ett processperspektiv och menar att service ska stödja kundens verksamhet och resultat genom en mängd resurser och interaktiva processer. Faktum är att produkt och service i princip alltid förekommer tillsammans (Gummesson 2007) vilket gör de svåra att separera från varandra (Ford m.fl. 2006). Service förekommer på många olika sätt, alltifrån en väl fungerande kundsupport till kundanpassade produktlösningar. Ett annat exempel är inhyrd arbetskraft från ett bemanningsföretag.

Logistik

Logistik handlar om var, när, hur och på vilket sätt som ett erbjudande framställs. Faktum är att logistik kan utgöra en högst väsentlig del av erbjudandet och kan ibland vara det mest avgörande elementet för att lösa en kunds problem (Ford m.fl. 2006). Ford m.fl. (2006) menar att logistik kan vara ett särskilt viktigt element när produkten och den service som olika företag erbjuder är svåra att särskilja. Eftersom organisationer och företag har utvecklats från centraliserade och vertikalt integrerade strukturer, till något som mer liknar geografiskt utbredda nätverk av resurser som gemensamt skapar värde för kunden, har komplexiteten

kring logistisk ökat (Stock m.fl. 2000). Kunder är i behov av mer eller mindre komplexa logistiklösningar, ett exempel är s.k. Just-In-Time-leveranser (JIT). Ofta krävs individuell anpassning av logistiken för att distributionssystem ska passa kundens behov.

Information och Rådgivning

Information och rådgivning handlar om alla de aktiviteter som en leverantör kan arbeta med för att öka förståelsen för kundens problem och hur leverantörens erbjudande har förmågan att lösa dessa (Ford m.fl. 2006). Ford m.fl. (2006) menar att betydelsen av rådgivning beror mycket på beskaffenheten och omfattningen av kundens osäkerhet. När kunden har god uppfattning om det problem som denne står inför och när kunden upplever låg osäkerhet på marknaden så behöver inte behovet av rådgivning vara större än nödvändig information som en leverantör kan åstadkomma genom telefonkontakt, broschyrer eller genom en hemsida. Men när en kund upplever högre osäkerhet på marknaden, när kunden står inför ett komplext problem, eller när kunden har ett stort behov av insatsvara kan leverantörens information vara av stor eller avgörande betydelse (Ford m.fl. 2006). I vissa fall kan leverantörens information och rådgivning vara av lika stort värde för kunden som det efterföljande erbjudandet. Det är även viktigt att betrakta informationsutbyte som en ömsesidig process i en affärsrelation. Leverantören upplever självklart också osäkerhet och därför utgör kundens information om det upplevda problemet, eller vilket behov som man önskar att leverantörens erbjudande ska tillfredsställa, viktig information. Information om hur ett erbjudande bör vara utformat för att passa kundens affärsprocess och hur leverantören bör förhålla sig till andra involverade parter utgör annan viktig information för leverantören (Ford m.fl. 2006).

Pris och Kostnad

Pris och kostnad är det femte elementet i leverantörens erbjudande och måste precis som de andra elementen i erbjudandet accepteras och "köpas" av kunden. För att en leverantör långsiktigt ska kunna uppvisa ett uthålligt positivt resultat, är det viktigt att leverantörens prissättning överstiger de direkta och indirekta kostnaderna för att utveckla och implementera ett erbjudande. Det är därför viktigt att utgå från en kostnadsstruktur som leverantören kan identifiera när prissättning av ett erbjudande sker. Dock finns det betydligt fler, mer eller mindre kontrollerbara faktorer att ta hänsyn till vid prissättning. Ford m.fl. (2006) menar att prissättning många gånger sker utan hänsyn till underliggande faktorer, eller att det kan vara en uppskattning av kostnader, en förutbestämd vinstmarginal, konkurrenters prissättning eller helt enkelt resultatet av en prisförhandling som i slutändan avgör priset. Det pris som en kund är villig att betala behöver alltså inte nödvändigtvis stå i proportion till leverantörens kostnader för att utveckla och implementera erbjudandet till sina kunder.

Ford m.fl. (2006) menar att följande faktorer är viktiga för att förklara vilket pris som en kund är beredd att betala för ett erbjudande:

- **Kundvärdet:**
Prissättning av leverantörens erbjudande bör baseras på det värde som erbjudandet innebär för köparen i form av: produkt, service, logistik, information och rådgivning. (Ford m.fl. 2006). Vidare är det viktigt att betrakta värdet av relationen mellan säljare och köpare. Både erbjudandet och den relation som möjliggör utbytet innebär ett värde för kunden och har därför betydelse för priset (se mer om kundvärde nedan).
- **Kundens problem:**
Ford m.fl. (2006) menar att priset som en kund faktiskt är beredd att betala inte främst beror på det som utmärker erbjudandet, eller den absoluta kvaliteten av något av de

ingående elementen. Istället menar Ford m.fl. (2006) att priset som kunden är beredd att betala för ett erbjudande beror på hur viktigt kunden upplever att problemet är och i vilken omfattning som kunden uppfattar att leverantörens erbjudande kan lösa detta.

- ***Kundens osäkerhet:***

Osäkerheten som kunden upplever när den söker efter en lösning på sina problem är en viktig faktor som påverkar kundens attityd till priset. Det handlar om i vilken utsträckning som kunden uppfattar att leverantörens erbjudande utgör den bästa lösningen på problemet och i vilken omfattning som kunden uppfattar att leverantören kan implementera erbjudandet (Ford m.fl. 2006).

- ***Kostnaden för säljaren och köparen:***

Ford m.fl. (2006) menar att kostnaden för leverantören och kunden har stor betydelse för priset. Det är därför viktigt att leverantören har god uppfattning om den underliggande kostnadsstrukturen i erbjudandet. Det är sedan viktigt att påvisa den totala kostnadsbilden för kunden samt att leverantören förstår hur kunden utvärderar kostnaden i samband med erbjudandet (Ford m.fl. 2006).

2.1.1 Anpassning av erbjudandet

Anpassning innebär att leverantören genomför en särskild förändring av erbjudandet som i huvudsak inte görs för alla kunder (Ford m.fl. 2006). För en producent av sågade trävaror kan en anpassning innebära att erbjuda ett produktsortiment som är särskilt framtaget för att passa en kunds användning. Förutom produktelementet kan anpassning även genomföras av de andra elementen. För vissa kunder kan logistiska lösningar vara särskilt värdefulla, exempelvis när kundens lagerutrymme är begränsade och kunden är i behov av JIT-leveranser. För andra kunder kan service vara av särskild betydelse, t.ex. att leverantören erbjuder sofistikerade produktmärkningar eller handel genom EDI (electronic data interchange) vilket kan fylla en viktig funktion för kunden. Somliga kunder kan i högre utsträckning än andra värdesätta tydlig information och rådgivning kring produkterna vilket underlättar kundens användning eller försäljning av produkterna. Oavsett hur leverantören utformar erbjudandet är det viktigt att tänka på att elementen hänger ihop med varandra och att det därför är viktigt att elementen betraktas som en helhet (Ford m.fl. 2006).

Något annat som är viktigt att tänka på är att erbjudandet från en leverantör utgår från tillgängliga begränsade resurser och förmågor, det kan därför vara realistiskt att som leverantör utveckla helt unika erbjudanden till alla kunder. Anpassningar är resurskrävande, det är därför viktigt att värdera den kostnad som anpassningen innebär i både tidsmässiga och monetära termer och ställa det i relation till de fördelar som anpassningen innebär (Ford m.fl. 2006).

2.1.2 Egenskaper hos leverantören och köparen

Leverantörens problemlösningsförmåga är en viktig del av erbjudandet som ger leverantören möjlighet att designa och utveckla erbjudandet för att tillhandahålla en lösning på kundens problem. Även om det är leverantören som tillhandahåller en lösning på sina kunders problem så är det viktigt att tänka på att erbjudandet utvecklas och implementeras tillsammans med kunden. Att kunden har förmågan att identifiera och förmedla information om hur leverantören bör utforma sitt erbjudande är därför även viktigt, särskilt när leverantören är osäker på vad som faktiskt efterfrågas. (Ford m.fl. 2006). Följande egenskaper är därför betydelsefulla dels för att beskriva leverantörens förmåga att lösa sina kunders problem, men

även för att beskriva vilken förmåga som kunden har för att finna en lösning på sina problem (Ford m.fl. 2006).

- Företagets fysiska, finansiella och teknologiska resurser.
- Företagets nätverksposition: beskriver olika aktörers förmåga att nyttja andra företags resurser och kombinera dem i det egna erbjudandet.
- Förmågan att hantera relationen till andra aktörer. Det är i relationen som man tillsammans kan identifiera problem och därefter utveckla ett erbjudande som passar kundens behov. (Ford m.fl. 2006).

2.2 Kundvärde

Att fokusera på det som skapar värde för kunden har utvecklats till ett nyckelbegrepp inom marknadsföring (Grönroos 2010). Kundvärdet (CV= Customer Value) har en central betydelse för företags konkurrensförmåga och långsiktig framgång (Khalifa 2004). Kundvärde är ett grundläggande begrepp som syftar till att beskriva hur kunden uppfattar värdet av en leverantörs erbjudande (Graf & Maas 2008). Det är viktigt att man utgår från kundens uppfattning om vad som skapar värde, snarare än från bedömningar och uppskattningar från leverantörens sida (Khalifa 2004). Begreppet CV har fått inflytande från många olika forskningsområden och det finns idag ingen entydig definition av begreppet. Dock kan man uttrycka att värdet på en marknad innebär det som kunden erhåller i form av teknologiska, ekonomiska och sociala fördelar samt service i utbyte mot det pris som kunden betalar för ett erbjudande (Anderson & Narus 1998). Men vad som skapar värde för en kund är oftast en subjektiv uppfattning, även när man talar om särskilda produktkategorier (Zeithaml 1988). Det kan därför vara svårt att som träleverantör identifiera och leverera ett högt kundvärde till alla företags kunder.

Ulaga (2003) identifierade i en kvalitativ studie åtta värdeskapande dimensioner som har betydelse för CV i relationen mellan företag. Dessa dimensioner presenteras i Tabell 1. Betraktar man dessa värdeskapande dimensioner, är det uppenbart att dessa berör många olika aspekter mellan säljare och köpare. I enlighet med teorin "*erbjudandet*" är det alltså inte enbart den fysiska resursen utan även teknologiska, ekonomiska, relationella och sociala resurser samt service som har betydelse för hur kundvärdet kan utvecklas i relationen mellan köpare och säljare.

Tabell 1. Åtta värdeskapande dimensioner (value drivers) och inom dessa värdeskapande faktorer som kan bidra till ökat värdeskapande. Egen bearbetning efter Ulaga (2003)

Värdeskapande Dimension	Värdeskapande Faktor
Produktkvalitet	Produktkvalitet Tillförlitlighet Förutsägbarhet
Servicesupport	Produktrelaterad service Kundinformation Precision
Leverans	Leveranssäkerhet Flexibilitet Korrekthet
Leverantörens kunskap	Marknadskunskap Förbättring av befintliga produkter Utveckling av nya produkter
Time-to-Market	Design Prototyputveckling Produkttest och utvärdering
Personligt samarbete	Kommunikation Problemlösning Gemensamma mål
Pris	Pris över, eller under konkurrenter Kontinuerliga prissänkningar Besparningsprogram
Processkostnader	Lagerhantering Orderhantering Externa kontroller Produktframställning

2.2.1 Kundens upplevda värde CPV = Customer Percieved Value

Det är även viktigt att tänka på att värde för en kund uppstår i relationen till leverantören. Eftersom relationer är något som utvecklar sig över tid är det viktigt att tänka på att kundvärde i en relation är en process som utvecklas över tid (Grönroos 2004). Grönroos (2004) definierar kundens upplevda värde i relationen till en leverantör genom följande definition:

Kundens upplevda värde (CPV) = Kärnvärde \pm adderat värde

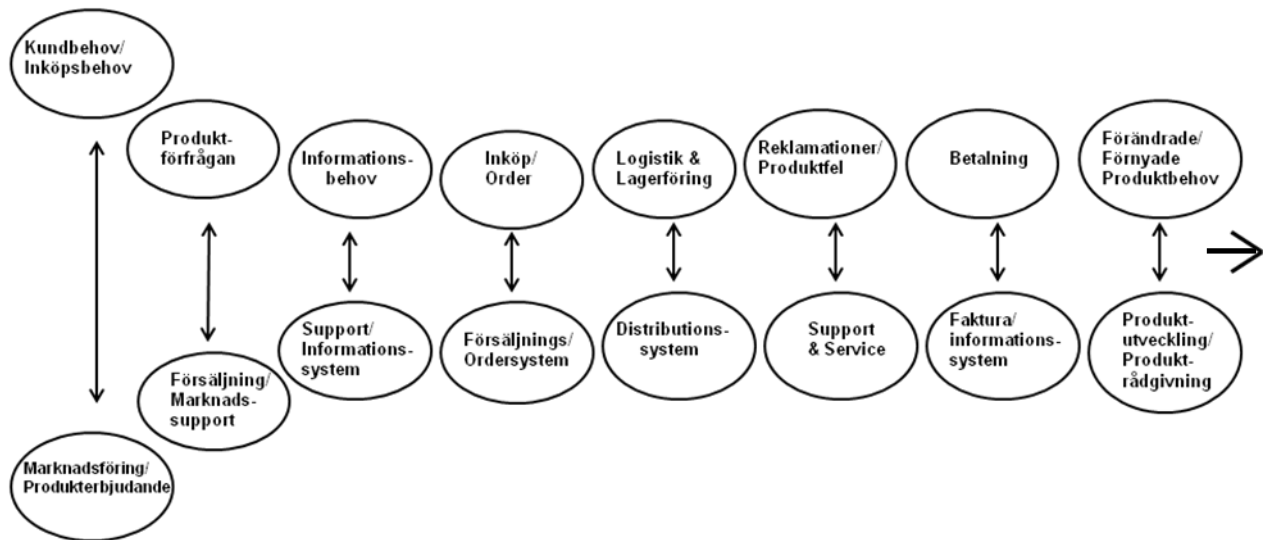
Ett företags erbjudande inkluderar både ett kärnvärde (sågade och förädlade trävaror) och tillhörande tjänster och aktiviteter av olika slag vilka således utgör det adderade värdet (Grönroos 2004). Det är viktigt att tänka på att det adderade värdet även kan uppfattas som något negativt för kunden. Detta kan uppstå när leverantörens aktiviteter och tjänster är missanpassade, exempelvis att leverantören inte klarar av att leverera på utsatt leveransdatum eller att orderhanteringen inte är tillfredsställande för kunden.

2.2.2 Matchning av erbjudandet

För att skapa ett framgångsrikt marknadserbjudande är en viktig utgångspunkt för en leverantör att fokusera på kundens problem. En kund värdesätter erbjudandet från sina leverantörer i relation till de problem och den osäkerhet som kunden upplever. Från leverantörens perspektiv är det därför viktigt att kunna uppvisa flexibilitet genom att utforma erbjudandet efter kundens behov. Genom att tillhandahålla de resurser som kunden efterfrågar finns det på så sätt möjlighet att skapa värde för kunden, samtidigt som leverantören kan reducera onödiga och kostsamma delar av erbjudandet som inte efterfrågas (Ford m.fl. 2006). Följande påståenden belyser relationen mellan leverantörens erbjudande och kundens problem:

- **Erbjudandet < Problem:**
Erbjudandet är alltför ofullständigt för att lösa kundens problem. Detta kan bero på resurs-, eller kostnadsproblem från leverantören. En annan förklaring kan vara en bristfällig diagnos av kundens problem. Exempelvis kan ett företag erbjuda en produkt som motsvarar kundens behov, men klarar inte av att tillhandahålla nödvändiga logistiska lösningar åt kunden.
- **Erbjudandet = Problem:**
I det här fallet innebär erbjudandet en lösning som precis löser kundens problem, varken mer eller mindre.
- **Erbjudandet > Problem:**
Erbjudandet innebär en lösning som sträcker sig längre än att lösa kundens ursprungliga problem. Detta kan innebära att erbjudandet löser flera problem åt kunden. Förutsatt att detta kan åstadkommas inom rimlig kostnadsstruktur kan en extra problemlösning vara viktigt för utvecklande av relationen till kunden.
- **Erbjudandet < > Problem:**
Här innebär erbjudandet en lösning som överträffar kundens problem i vissa avseenden, men inte uppfyller kraven i andra. Det innebär att erbjudandet inte har utformats efter kundens behov fullt ut. Detta kan bero på t.ex. alltför standardiserade erbjudandet från leverantören, eller dålig kommunikation mellan leverantören och kunden (Ford m.fl. 2006).

För att beskriva vad som skapar värde för en kund menar Grönroos (2010) att det inte bara är viktigt att tillhandahålla resurser för kundens användning, utan att det är viktigt att understödja hela kundens affärsprocess genom värdeskapande aktiviteter som är relevant för kundens verksamhet. Detta benämner Grönroos (2010) ett erbjudande med ett utökat tjänsteutbud (extended service offering). Med detta menar Grönroos (2010) att värde för en kund inte uppstår från en enda resurs, exempelvis en fysisk produkt, utan från en mängd olika interaktioner mellan leverantör och köpare som underlättar för köparens brukande av resursen (Grönroos 2010). Detta illustreras i Figur 1. Den övre delen av bilden beskriver kundens process bestående av olika aktiviteter som är viktiga för dess verksamhet. Dessa aktiviteter är i behov av matchande aktiviteter (nedre delen av Figur 1) från leverantören eller från en tredje part (Grönroos 2010). Det är alltså nödvändigt att som träleverantör utforma ett produkterbjudande som förutom själva kärnvärdet (sågade och förädlade trävaror), har förutsättning att tillgodose alla aktiviteter och tjänster som är viktiga för kunden, för att kunden lättare ska kunna nyttja kärnvärdet.



Figur 1. För en leverantör är det viktigt att förutom själva kärnvärdet (sågade och förädlade trävaror) kunna erbjuda olika typer av aktiviteter och tjänster (service) som understödjer kundens verksamhet, vilket underlättar kundens brukande av kärnvärdet. Egen bearbetning efter Grönroos (2010).

3 Metod

Den metod som används ska utgå från syftet med studien (Christensen m.fl. 2010). Denna marknadsundersökning har i huvudsak ett beskrivande syfte. Mot bakgrund av studiens undersökningsproblem och syfte anser författaren att ett datamaterial av kvalitativ karaktär är mest ändamålsenligt, vilket därför har fått en framträdande roll i undersökningen. Detta medvetna val har stärkts av uppdragsgivaren önskan att studien ska ge upphov till ökad kunskap och förståelse inom specifika områden.

3.1 Ansats

En undersöknings ansats handlar om utifrån vilka förutsättningar som studien genomförs och är ett resultat av hur författaren hanterar dimensionerna tid och rum (Christensen m.fl. 2010). Tidsdimensionen handlar om att genomföra en ad-hoc undersökning (stillbildsundersökning) eller om man väljer att göra en återkommande studie där man följer det fenomen som man undersöker under en längre tid (Christensen m.fl. 2010). Rumsdimensionen handlar om författaren har valt att studera ett fenomen på bredden, det vill säga att genomföra en bred och ytlig studie som innebär möjligheten att inkludera en större mängd undersökningsenheter, eller om författaren valt att studera ett fenomen på djupet, vilket ger förutsättning för en smalare men djupare studie av några få undersökningsenheter. De två dimensionerna tid och rum får således stor betydelse för vilket omfång och vilken räckvidd som en studie har, vilket i sin tur har stor betydelse för det resultat som studien kan komma fram till. (Christensen m.fl. 2010).

Intentionen från författaren har varit att välja en metod som innebär en kombination av att tidsdimensionen är ad-hoc och rumsdimensionen är en kombination av djup och bredd.

Denna kombination påminner mest om en fallstudieansats som kännetecknas av en djupare undersökning som genomförs av ett mindre antal undersökningsenheter (intervjuer). Genom en fallstudieansats kan inga statistiska generaliseringar göras, vilket inte heller är målet med en sådan studie. Snarare eftersöks meningsfulla och informationsrika fall, vilka enligt Christensen m.fl. (2010) kan ge en god förståelse för undersökningsproblemet. Vidare menar Christensen m.fl. (2010) att en fallstudieansats ger förutsättning att genomföra en analytisk generalisering, vilket innebär att man utifrån situationsspecifika och omfattande beskrivningar kan identifiera generella företeelser eller mönster. En analytisk generalisering bör betraktas snarare som en arbetshypotes än en absolut sanning. Den kan utgöra ett bra underlag för en uppdragsgivare, men precis som mycket annat kan den i framtiden komma att förändras (Christensen m.fl. 2010).

Efter diskussion med uppdragsgivaren har även en enkät utformats. Enkäten är utformad i syfte att inkludera fler undersökningsenheter i studien (bredd). Enkäten har distribuerats i två format; webbaserad och som pappersenkät. Pappersenkäten har tagits med på kundbesöken och fyllts i av respondenterna i samband med intervjuerna. Enkäten bidrar till studiens bredd och stärker studiens tillförlitlighet och reliabilitet.

3.2 Datainsamlingsteknik

Primärdatainsamling

De primära data som har samlats in genom undersökningen är av främst kvalitativ karaktär, men även av kvantitativ karaktär. Den kvalitativa undersökningen ger möjlighet att lyfta fram och belysa de samband som växer fram vid undersökningen (Christensen m.fl. 2010). Det kvalitativa materialet har sitt huvudsakliga ursprung från de strukturerade intervjuer som har ägt rum ute bland kunder i bygghandeln. Alla intervjuer har ägt rum vid personliga besök,

vilket är en fördel eftersom intervjuaren har stor kontroll över intervjusituationen samt att intervjuaren kan ställa mer invecklade frågor och eventuella följdfrågor.

Som underlag till intervjuerna har en frågeguide används. Frågeguiden har utvecklats olika beroende på vilka kundsegment som har intervjuats. Frågeguiderna har strukturerats efter teorin om erbjudandet olika element (produkt, logistik, service, information och rådgivning samt pris och kostnad). Frågorna som ställdes är viktiga för att ge svar på hur respondenterna ser på de olika delarna av erbjudandet samt hur delarna hänger ihop med varandra. Detta för att Norra Skogsägarna ska få en bra bild av vad kunderna värdesätter hos leverantörer samt för att undersöka vilka behov och krav som kunderna har. Respondenterna har givits förutsättningar att svara öppet utifrån egna uppfattningar. Två frågeguider har utformats (se Bilaga 1 och 2). Intervjuerna har efter respondenternas samtycke spelats in med hjälp av en diktafon. Intervjuerna har tagit mellan 35-90 minuter. Intervjuerna har vid behov följts upp med kompletterande telefonsamtal.

Vid sidan av den kvalitativa datainsamlingen har även data av kvantitativ karaktär insamlats. Dessa data härrör från respondenternas enkätsvar. Enkäterna, både webbaserade och pappersenkäter har identiska frågeformuleringar. Enkäten utgår precis som frågeguiderna från erbjudandets olika element, men innehåller även några andra specifika frågor. Enkäterna (frågorna) har utformats olika utefter de olika kundsegmenten. Enkäterna kan beskrivas som standardiserade, där de flesta frågor utgör kryssfrågor med intervallskala. Några frågor är utformade för att ge respondenterna möjlighet till öppna svar där respondenten kan svara fritt. Några frågor har varit mer specifika varvid respondenten har fått välja bland några alternativ (ordinalskala). I samråd med både handledare från SLU men senare även i samarbete med marknadspersonal från Norra Skogsägarna har enkätfrågorna utformats. Man har valt ut några frågor som man anser vara viktiga att ställa och som belyser erbjudandets olika element. Totalt har tre olika enkäter utformats till de olika kundsegmenten.

Sekundärdatainsamling

De sekundära data som ingår i denna studie härrör främst från material hämtat från tidigare forskning bestående av läroböcker, vetenskapliga artiklar och rapporter. Vid sidan av detta har även fakta och inspiration hämtats från Internet, muntliga källor, dels från SLU – Institutionen för skogens produkter, men även kunskap från marknadspersonal på Norra Skogsägarna.

3.3 Kundsegmenten

Inom ramen för de avgränsningar som har gjorts för denna studie kan man dela in kunderna inom bygghandeln som är intressant för denna studie i fyra olika kundsegment. Dessa fyra grupper finns inom tre olika geografiska områden. Nedan presenteras varje kundsegment var för sig.

Befintliga kunder genom grossistled i Sverige

Detta kundsegment består av en grossist som levererar ett fullsortiment av byggvaror till sina kunder inom bygghandeln. Under grossisten finns ett sextiototal olika bygghandlare som köper trävaror från Norra Skogsägarna genom grossisten. Nio av dessa bygghandlare ägs av grossisten medan övriga har andra privata ägare. Många av bygghandlarna är anslutna till olika bygghandelskedjor. Kunderna finns i Västergötland, Halland och Bohuslän.

Potentiella kunder i Sverige

Detta kundsegment utgörs av potentiella kunder till Norra Skogsägarna inom bygghandeln. som finns inom Gävleborgs, Jämtlands, Västernorrlands, samt Västerbottens län.

Befintliga kunder i Norge

Detta kundsegment utgörs av befintliga kunder till Norra Skogsägarna inom bygghandeln. Kunderna återfinns inom landsdelen Nordnorge som kan delas upp i fylkena Nordland, Troms och Finnmark.

Potentiella kunder i Norge

Detta kundsegment utgörs av potentiella kunder till Norra Skogsägarna inom bygghandeln. Kunderna återfinns inom landsdelen Nordnorge som kan delas upp i fylkena Nordland, Troms och Finnmark.

Totalt har 19 intervjutillfällen genomförts och till detta kommer 52 enkätsvar.

3.4 Urval

Urval av kunder till intervju

Urvalet av de kunder som deltagit i studien har gjorts i form av ett bedömningsurval. Ett bedömningsurval utgår från ett icke-sannolikhetsurval som innebär att man utifrån resultatet inte kan dra några statistiskt säkerställda slutsatser (Christensen et al. 2010). Bedömningsurvalet gjordes av marknadspersonal från Norra Skogsägarna bland de olika kundsegmenten med utgångspunkt från givna instruktioner för att få en stor spridning med avseende på: geografi (inom geografisk begränsning), storlek (omsättning), inköpskvantitet (från Norra Skogsägarna) samt kedjetillhörighet. Urvalet gjordes utifrån befintligt marknads- och kundregister som Norra Skogsägarnas marknadspersonal förfogar över. De personer som har intervjuats inom bygghandeln har alla relevant kunskap om företagets inköp och försäljning av trävaror.

Bland befintliga kunder på den svenska marknaden (genom grossistledet) valdes sju bygghandlare ut att delta i studien. Fem av dessa kunde avsätta tid att delta i studien. Även grossisten har intervjuats. Två respondenter från grossisten deltog vid intervjun. Bland potentiella kunder på den svenska marknaden valdes fem bygghandlare ut att delta i studien. Alla kunde avsätta tid att delta i studien. Bland befintliga och potentiella kunder på den norska marknaden valdes sex stycken ur både grupperna ut att delta i studien. Alla befintliga kunder visade ett intresse att delta i studien och bland de potentiella kunderna var det en som avböjde. Vid ankomst till Norge var den ursprungliga planen att intervjua totalt elva kunder. Till följd av dåligt väder och avstängda vägar i Nordnorge kunde inte tre av de bokade bygghandlarna besökas. Några av dessa kunder ersattes av andra kandidater. Det slutgiltiga resultatet av kundintervjuerna i Norge blev att fyra befintliga och fyra potentiella kunder intervjuades. I Tabell 2 redovisas antalet intervjuer i de olika kundkategorierna.

Urval av kunder till enkätstudien

Urvalet av kunder som skulle delta vid enkätundersökningen utgick också från Norra Skogsägarnas befintliga marknads-, och kundregister. Enligt instruktioner delades kunderna upp av Norra Skogsägarnas marknadspersonal i de underkategorier som representerar kundsegmenten (se punkt 3.3). I Tabell 2 åskådliggörs de olika kundsegmenten. Antalet kunder som inkluderats i enkätundersökningen är begränsade till de marknads-, och kundregister som Norra Skogsägarnas marknadsenhet förfogar över. Det är viktigt att poängtera att syftet med enkätundersökningen inte är att med statistisk säkerhet kunna uttala sig om de olika kundsegmenten, men att den är viktig för att bidra till en breddning av studiens datamaterial.

Tabell 2. Tabellen beskriver de olika kundkategorierna inom bygghandeln som ingår i studien.

Kundkategori	Marknad	Intervju (antal)	Utskickade enkäter (antal)	Inkomna enkätsvar (antal)	Svarsfrekvens (%)
Befintliga kunder					
- grossist	Sverige	1			
- genom grossist	Sverige	5	34	14	36
Potentiella kunder	Sverige	5	5	5	100
Befintliga kunder	Norge	4	18	11	46
Potentiella kunder	Norge	4	102	22	20
Summa:		19	159	52	

3.5 Bearbetning av data

Steg 1: Sammanställning av intervju svaren

Det kvalitativa datamaterialet (resultatet av intervjuerna) har behandlats och sammanställts manuellt. Bearbetningen har varit mycket arbetskrävande. Utifrån den teoretiska modellen erbjudandet, som varit utgångspunkten för utformningen av de strukturerade frågeguiderna har resultatet av intervjuerna presenterats efter följande struktur:

- Produkt
- Logistik
- Service
- Information och rådgivning
- Pris och kostnad

För de flesta kundsegment finns alla ovanstående element presenterade i resultatet. För enskilda kunder kan något av ovanstående teman saknas. Detta är fallet då respondenterna inte har haft tid att svara på alla frågorna, eller att man saknat förmågan, kunskapen eller viljan att svara på frågorna.

För kundsegmenten befintliga kunder (under grossist) och potentiella kunder i Sverige presenteras hela kundsegmentets syn på aktuellt tema i samma rubrik. Detta ger läsaren en samlad bild av respondenternas svar. För befintliga och potentiella kunder på den norska marknaden presenteras resultatet av varje kund var för sig. Detta ger läsaren möjlighet att enklare skapa sig en uppfattning om individuella kunders syn på hela erbjudandet från en leverantör.

Steg 2: Sammanställning av enkätsvaren

Den webbaserade enkäten som använts i studien utgår från den programvara som konsultföretaget PlanSurvey utformat. Enkätsvaren har samlats i databas och pappersenkäter har manuellt registrerats i systemet. Sammanställningen av enkätsvaren har därefter inneburit att författaren har redovisat enkätsvaren genom att placera dessa till de olika kundsegmenten i

resultatdelen. För kundkategorierna grossisten och potentiella kunder är antalet respondenter få, därför presenteras inget kvantitativt datamaterial (enkätsvar) för dessa.

Steg 3: Analys av intervju-, och enkätsvaren

Utifrån resultatet av det kvalitativa (intervjuer) och det kvantitativa (enkätsvaren) materialet har nästa steg varit att analysera och presentera materialet mer överskådligt. En viktig del av detta arbete har varit att sammanställa och presentera värdeskapande faktorer som identifierats i resultatet. Vidare har värdeskapande element i erbjudandet identifierats och i analysen försöker författaren beskriva vilka element som är viktiga för kundens värdeskapande. Slutligen presenteras vad Norra Skogsägarna (samt grossisten) kan göra för att skapa ett ännu större värde för sina kunder i framtiden.

4 Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultatet för varje kundsegment. För varje kundsegment presentera både resultatet av intervjuer och enkätundersökning tillsammans. Inom segmentet befintliga kunder genom grossistled på den svenska marknaden (avsnitt 4.1) presenteras först grossistens syn på Norra Skogsägarnas marknadserbjudande, därefter presenteras resultatet av bygghandeln syn på grossistens erbjudande. Därefter följer resultatet av intervjuer med potentiella kunder på den svenska marknaden (avsnitt 4.2). Till detta kundsegment presenteras inga enkätsvar eftersom antalet respondenter är för få till antalet.

För kundsegmenten befintliga och potentiella kunder på den norska marknaden (avsnitt 4.3-4.6) presenteras resultatet av intervjuerna uppdelat på varje kund var för sig. I avsnitt 4.7. ges en översiktlig beskrivning av värdeskapande faktorer för de olika kundsegmenten och att de viktigaste värdeskapande elementen identifieras.

4.1 Befintliga kunder genom grossist på den svenska marknaden

4.1.1 Grossisten och grossistens kunder

Företaget är en väletablerad byggmaterialgrossist på den svenska marknaden i Götaland och Svealand. Företaget har en årsomsättning som uppgår till över 600 miljoner kronor och man lagerför över 5 500 produkter. Inom företagets sektion för trävaror hanterar man årligen över 50 000 m³ sågade och förädlade träprodukter, varav ungefär 30-35 % av volymen kommer från Norra Skogsägarna. Företagets affärsidé bygger på att samarbeta med välkända leverantörer som erbjuder ett brett produktsortiment av byggvaror. Man ser sig själv som en problemlösare där man erbjuder en god service till sina kunder. Inom Västergötland, Halland och Bohuslän som utgör området för studien, har grossisten över hundra stycken köpare av trävaror inom bygghandeln, varav Norras produkter levereras till ett sextiototal. Norra kan inom denna region betraktas som grossistens huvudleverantör av trävaror.

4.1.2 Grossistens syn på Norra Skogsägarnas erbjudande

Produkt

Överlag har respondenterna en positiv syn på Norra som träleverantör. Det som respondenterna värdesätter högst är den goda och jämna kvalitet som man förknippar med Norras produkter. Respondenterna uppfattar att Norra har en något bättre kvalitet än många andra aktörer tack vare ett bra fångstområde och en sortering som upprätthåller en hög kvalitet på produkterna. Däremot anser man att Norras produktsortiment i vissa fall är bristfälligt. Särskilt ett bredare utbud av olika längder i vanliga dimensioner samt konstruktionsvirke (C14-C24) anser man att Norra bör bli bättre på. Vidare framhåller respondenterna att Norra måste bli bättre på att hantera sina varor på rätt sätt, särskilt hantering och lagring av färdiga virkespaket.

”Våra kunder inom bygghandeln har olika karaktär, vissa är mindre kräsna, medan andra är mer noggranna vad gäller längder och dimensioner, eftersom deras kunder efterfrågar det.”

”Om man bara pratar om kvalitet på varorna så tycker jag att det är en bra kvalitet, det är därför vi har valt att arbeta med den.”

”Det är inget fel på varan när den lämnar hyvleriet i Sävar, men sedan kan det hända saker. Man måste bli bättre på att hantera sina varor på rätt sätt, vi har förståelse för att man inte

kan ha alla varorna under tak, men när varorna står ute i vatten och regn så måste man besiktiga varorna innan man skickar iväg dem.”

Logistik

Grossisten köper trävaror från Norras lager vilket innebär att man planerar och upphandlar logistiken på egen hand. Respondenterna anser att logistiken överlag fungerar bra från Norras anläggningar och att det underlättar logistikplaneringen att man köper trävaror från andra samarbetspartners i samma geografiska område som Norra. Man anser att utlastningen från Norras anläggningar fungerar på ett bra sätt.

Huvuddelen av alla trävaruleveranser till bygghandeln sker genom leveranser direkt från Norra. Dessa leveranser sker huvudsakligen med fulla bilar och släp med 24 virkespaket där 1-3 olika lossningsställen är vanligast. Grossisten eftersträvar leveranser direkt från Norras lager till bygghandeln för att hålla nere kostnaderna för lager och transport och på så sätt kunna erbjuda sina kunder ett bra pris. Förutom planerade beställningar till grossistens centrallager, måste vissa andra leveranser även gå genom grossistens centrallagersystem. Sådana situationer uppstår då logistikförhållandena är alltför komplicerade och volymerna för små för att direktleverans från Norra till bygghandeln ska vara ett kostnadseffektivt alternativ.

”Det är väldigt sällan felleverans av varor, man levererar väldigt sällan ut fel produkt och där ska man ha en eloge, men tar man till sig att även genomföra en noggrann utleveranskontroll så har man nog nått väldigt långt.”

Service

Den service som respondenterna upplever vara viktigast i affärsrelationen är att man önskar att Norra kan erbjuda hög produkttillgänglighet samt att man ger förutsättning för grossisten att se vilka varor som Norra har i lager. Norra tillhandahåller kontinuerligt uppdaterade lagerlistor, men respondenten anser att det inte alltid går snabbt att få fram dessa. För grossisten är uppdaterade lagerlistor en förutsättning för att kunna beställa varor på ett säkert och smidigt sätt. Respondenterna anser att det vore bra att kunna få uppdaterade lagersaldon på elektronisk väg. Däremot ser man inget större behov av att i dagsläget genomföra webbaserade beställningar, eftersom det ofta uppstår förändringar i beställningar och att det därför är smidigast att sköta det via telefon.

En service som Norra erbjuder är mindre paketstorlekar (55x110 cm). Respondenterna menar att det är viktigt för vissa av grossistens kunder främst vid hantering och lagring av produkterna. Respondenterna upplever att fakturor och leveranshandlingar är tydliga samt att paketmärkningen är bra. Respondenterna upplever däremot att reklamationshanteringen ibland tar för lång tid. Vidare menar man att reklamationshanteringen inte främst beror på produkten, vilken oftast motsvarar produktspecifikationen, utan att det snarare rör sig om problem som uppstår vid senare hantering, vilket respondenterna upplever vara mycket onödigt när det inträffar. Respondenterna menar vidare att personalen på Norra inte alltid förstår grossistens behov. Grossisten arbetar hela tiden med att bibehålla en hög servicegrad till sina kunder och menar därför att det är viktigt att Norra förstår marknadens behov och att man har förmågan att möta dessa behov.

”En känga till de flesta sågverk som jobbar med både den svenska marknaden och exportmarknaden är att man måste ha en seriös inriktning på både ställen. Om det helt plötsligt går jättebra på exportmarknaden, då kan man inte bara strunta i den svenska marknaden, i så fall ska man inte jobba med den överhuvudtaget.”

”Om en kund köper trävaror av oss för 3-4 miljoner och denne vid ett fåtal tillfällen är i behov av extra stöttning och hjälp så måste man vara villig att ge den hjälpen, det är ju helhetsbilden med kunden som är viktig.”

Information och rådgivning

Respondenterna uppfattar att man har en god relation till Norra. Man har en god dialog kring företagets affärer där det övergripande informationsutbytet är bra, men respondenterna ser vissa förbättringsområden. Uppdaterade priser och lagerlistor är viktig information som grossisten anser kan bli bättre. Respondenterna menar även att det uppstått situationer då Norra bara kunnat tillhandahålla en viss volym till grossisten under en viss period, men att information uteblivit när leveranskapaciteten förbättrats. Respondenterna ser även ett visst behov av rådgivande information. Om det exempelvis uppstår nya standarder eller kvalitetsbenämningar kring allmänna material och arbetsbeskrivningar (HusAmA) så är det värdefullt om Norra kan informera om det.

”Vårt företags filosofi är att arbeta långsiktigt, men det får inte bli långsiktiga relationer bara för långsiktighetens skull, man måste hela tiden vara på tå och inte ta varandra för givet.”

Pris och kostnad

När man pratar om pris så menar respondenterna att det är viktigt att kunna hålla en god dialog med sin leverantör. Relationen som grossisten har till Norra bygger på en långsiktig relation vilket innebär att båda parterna känner varandra väl. Eftersom man inte stipulerar några skriftliga avtal så menar respondenterna att det måste finnas en god kommunikation kring produkterna och priset och att det är viktigt att Norra vid diskussioner om pris kan lämna en snabbare respons till grossisten. Grossisten upplever att Norra har marknadsmässiga priser men upplever att det finns leverantörer som är billigare. Respondenterna menar vidare att man mycket väl skulle kunna köpa större volymer om Norra kunde tillhandahålla större volymer inom de produktsortiment som man i dagsläget köper.

”Det är viktigt att Norra förstår att vi inte ringer och gapar att vi ska ha bättre priser bara för gapandet skull, utan att när vi väl gör det, vilket inte är särskilt ofta, så är det viktigt att vi får respons på det och att det inte ska ta flera månader att få fram något då.”

”Hittar man rätt prisnivå och ett bra utbud av varor så kan vi beställa betydligt större volymer utan att koppla in andra aktörer.”

4.1.3 Bygghandelns syn på Grossistens erbjudande

Produkt

Alla intervjuade respondenter i denna kategori har grossisten som huvudleverantör av trävaror. Vid sidan av grossisten har man även andra leverantörer, främst för att tillförsäkra en god leveranssäkerhet när efterfrågan från kunderna är som störst. Av enkätsvaren i Tabell 3 framgår det att mer än hälften anser att det är bäst med ett heltäckande produktsortiment från en leverantör. Samtidigt framgår det att flera respondenter anser att det är bra med flera leverantörer.

Tabell 3. Tabellen beskriver huruvida kunderna inom bygghandeln vill ha en eller flera olika leverantörer av trävaror

Ange vilken beskrivning som bäst överensstämmer med ert företags behov av trävaror:		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Ett heltäckande produktsortiment från en och samma leverantör	8	57
Ett heltäckande produktsortiment från flera leverantörer	6	43
Summa:	14	

Överlag är de intervjuade respondenterna nöjda med det produktsortiment av trävaror som grossisten erbjuder. Respondenterna menar att produktsortimentet är välsorterat. Man upplever att det oftast inte är något problem att få tag på rätt dimensioner. Två av de intervjuade respondenterna menar dock att när lageromsättningen är som högst under sommarhalvåret så uppstår det ofta brist på särskilda längder. På frågan om i vilken utsträckning som grossisten kan erbjuda ett sortiment av trävaror som motsvarar företagets behov visar resultatet av enkätundersökningen, som framgår av Tabell 4 nedan, att grossisten i relativt hög utsträckning kan tillgodose behovet.

Tabell 4. Enkät svar angående grossistens sortiment. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Motsvarar ej behovet, 6 = Motsvarar behovet fullständigt

I vilken utsträckning erbjuder grossisten ett sortiment av trävaror som motsvarar ert företags behov:		Medelvärde: 4,36	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		0	0
3		1	7
4		7	50
5		6	43
6		0	0
Summa:		14	100

Beroende på bygghandlarnas storlek, lagerkapacitet och efterfrågan från bygghandelns kunder köper man både in längdpaketerat virke och virke i fallande längder. De större bygghandlarna inom kundsegmentet som har tillräckligt lagerutrymme köper gärna in två till tre olika längder av samma dimension, medan mindre bygghandlare i större utsträckning köper in virkespaket med dimensioner i fallande längder. Det längdpaketerade virket kan delas in i tre olika kategorier; kort (27-36dm), mellan (39-45dm) och lång (48-54dm). Av enkätsvaren i Tabell 5 framgår det att nästan en tredjedel ser ett behov av längdpaketerade paket för alla produkter och ungefär två tredjedelar ser ett behov av det för vissa produkter.

Tabell 5. Tabellen anger hur respondenterna ser på längdpaketerade produkter

I vilken utsträckning föredrar ert företag virkespaket som är längdpaketerade?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
För alla produkter	4	29
För vissa produkter	9	64
Inget intresse	1	7
Vet ej	0	0
Summa:	14	100

Något som är gemensamt för alla intervjuade respondenter är att man värderar en hög och jämn kvalitet på träprodukterna. Alla respondenterna upplever att det virke som man handlar genom grossisten, och som huvudsakligen kommer från Norra Skogsägarna håller en jämn och god kvalitet. De faktorer som respondenterna förknippar med god virkeskvalitet är en jämn struktur på virket, klen kvistgrovlek samt att det inte är frodvuxet. En av respondenterna menar dock att Norras produkter har sjunkit något i kvalitet de senaste åren, man upplever att virket är något mer defekt än tidigare.

”När man köper trävaror från Norra så ska det vara lite bättre kvalitet.”

”Vi har satsat på att vara mer kvalitetsinriktade här och vår försäljning har inte gått ner utan snarare ökat.”

Av Tabell 6 framgår att majoriteten av respondenterna inte ser något större behov av streckkodmärkta produkter i dagsläget. Det är endast ett fåtal respondenter som ser ett behov av individmärkta produkter med streckkod.

Tabell 6. Tabellen beskriver respondenternas behov av streckkodsmärkta produkter

Hur ser behovet ut av träprodukter som är märkta med streckkod? (individmärkta produkter)		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Vi ser inget behov av det idag	10	77
Vi ser inget behov av det varken idag eller i framtiden	0	0
Vi ser ett behov av det för vissa produkter	2	15
Vi ser ett behov av det för alla produkter	1	8
Summa:	13	100

Logistik

De intervjuade respondenterna uppfattar att logistiken är en viktig del av grossistens erbjudande. En stor fördel är att grossistens logistiklösningar ger möjlighet för kunderna att i hög utsträckning beställa den mängd varor som man faktiskt är i behov av (JIT). Eftersom grossisten arbetar med delavlastningar hos olika kunder innebär det att man som enskild bygghandlare aldrig själv är tvungen att beställa fulla bilar eller släp. De flesta respondenter har även begränsade lagerutrymmen, vilket innebär att grossistens logistiksystem upplevs som värdefullt för dem. Av Tabell 7 framgår att merparten av respondenterna i enkätundersökningen anser att grossistens logistiklösningar stämmer väl överens med deras behov. Det är bara en av respondenterna som inte anser att logistiken överensstämmer med kundens behov.

Tabell 7. Tabellen beskriver hur bygghandlarna uppfattar grossistens logistiklösningar. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Stämmer inte alls 6 = Stämmer mycket väl

Ange hur bra er grossists logistiklösningar stämmer överens med ert företags behov		Medelvärde: 4,64	
Skala		Antal	Andel (%)
1		1	7
2		0	0
3		0	0
4		2	14
5		10	72
6		1	7
Summa:		14	100

De intervjuade respondenterna menar att det är viktigt att grossisten kan få fram varor i rätt tid på ett smidigt sätt, vilket man upplever att grossisten klarar av. Av Tabell 8 framgår det att respondenterna överlag är nöjda med den leveranssäkerhet som grossisten kan erbjuda.

Tabell 8. Enkät svar angående grossistens leveranssäkerhet. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Inte alls nöjd, 6 = Mycket nöjd

Hur upplever ni leveranssäkerheten från er grossist?		Medelvärde: 4,36	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		0	0
3		1	7
4		8	57
5		4	29
6		1	7
Summa:		14	100

Bland de intervjuade respondenterna upplever man även att det finns ett bra samförstånd mellan grossisten och kunderna när man pratar om logistiken. Man upplever att grossisten arbetar för att tillgodose behovet av produkter genom en god logistikfunktion samtidigt som respondenterna har förståelse för att grossistens måste arbeta med fulla transporter. Tabell 9 beskriver vilken leveranstid som passar respondenternas behov bäst. Det är uppenbart att respondenterna föredrar en kort leveranstid.

Tabell 9. Tabellen beskriver respondenternas behov av leveranstid

Vilken leveranstid anser ni passar ert företags behov bäst, vid en vanlig leverans av trävaror?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
2-3 dagar	6	43
4-5 dagar	6	43
6-7 dagar	2	14
8-9 dagar	0	0
10-12 dagar	0	0
12 dagar eller mer	0	0
Summa:	14	100

Service

Bland de intervjuade respondenterna anser man att det finns en väletablerad relation till grossisten, där man uppfattar att grossisten har god uppfattning om vilka behov som man har. Överlag uttrycker de intervjuade respondenterna att de är nöjda med den service som grossisten erbjuder. En av respondenterna nämner dock att grossistens nya telefonväxel innebär en försämring eftersom det blivit svårare att få tag på rätt person.

”Personlig kontakt är trots allt viktigt, jag tror inte att det går att ersätta med ett affärssystem eller en IT-burk.”

Det som de intervjuade respondenterna förknippar med service är att grossisten kan erbjuda hög produkttillgänglighet, att leverantören kan upprätthålla god leveranssäkerhet samt att det är viktigt med den personliga kontakten till grossistens personal. De intervjuade respondenterna menar även att det är helheten i kontakten till grossisten som är viktig. En av respondenterna nämner särskilt att grossisten har förmåga att uppvisa flexibilitet samt att lösa sina kunders problem är en viktig service. En annan av respondenterna nämner att det är en service att kunna erbjuda produkter med en jämn kvalitet. Vidare anser en respondent att det är en service att tillhandahålla information innan något håller på att förändras, exempelvis prisbilden. Tabell 10 redovisar i vilken utsträckning som respondenterna uppfattar att grossisten kan tillgodose kundernas behov av service. Resultatet tyder på att huvuddelen av respondenterna anser att grossisten kan tillgodose behovet på ett bra sätt.

Tabell 10. Tabellen beskriver hur väl grossisten kan tillgodose kundernas behov av service. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Tillgodose ej behovet, 6 = Tillgodose behovet väl

Ange hur väl er grossist tillgodose era behov av service		Medelvärde: 4,38	
Skala		Antal	Andel (%)
1		1	8
2		0	0
3		1	8
4		2	15
5		9	69
6		0	0
Summa:		13	100

”Vi tittar inte på sista kronan hela tiden, utan vi väger in andra viktiga aspekter också, hela grossistens koncept är viktigt för oss.”

Information och rådgivning

De intervjuade respondenterna upplever överlag att det informationsutbyte som man har med grossisten är tillfredsställande. Det största informationsbehovet har respondenterna innan varan beställs. Man menar att information är viktigt under tiden från förfrågan till beställning. Vidare anser de intervjuade respondenterna att när man ska lägga en beställning så är det viktigt att snabbt få besked om varorna finns tillgängliga eller inte. En av respondenterna menar även att man ibland kan bli besviken när man tror att man ska få en viss längd av ett särskilt sortiment, men så får man något annat. Då menar respondenten att det är viktigt med tydlig information i ett tidigt skede. Tabell 11 beskriver hur respondenterna generellt ser på det informationsutbyte som man har med grossisten. Ungefär en tredjedel anser att informationsutbytet bör öka, medan över hälften av respondenterna anser att det befintliga informationsutbytet är bra som det är.

Tabell 11. Tabellen anger hur respondenterna ser på det informationsutbyte som man har med grossisten

Hur ser ni generellt på det informationsutbyte som ni har med er grossist?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Det bör utökas	5	36
Det är bra som det är	8	57
Vi upplever inget behov	1	7
Summa:	14	100

Tre av de intervjuade respondenterna menar att det är viktigt med information när det uppstår förändringar. Man menar även att det är viktigt med information vid prisförändringar. En av respondenterna menar att det är viktigt att i god tid få information om det håller på att bli brist på någon produkt eller något sortiment. Tabell 12 beskriver hur respondenterna generellt ser på information om träprodukter från grossisten. Av tabellen framgår att hälften av respondenterna anser att informationen om träprodukter bör utökas från grossisten. En av de intervjuade respondenterna menar att det inte vore någon nackdel om grossisten eller Norra Skogsägarna förmedlar mer information om särskilda produkter. Två av respondenterna anser att en sortimentsguide över grossistens träsortiment vore bra. En av respondenterna menar vidare att det borde finnas streckkoder angivet till varje produkt i en eventuell sortimentsguide.

Tabell 12. Tabellen beskriver hur respondenterna generellt ser på information om träprodukter från grossisten

Hur upplever ni generellt information om träprodukter från er grossist?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Det bör utökas	7	50
Det är bra som det är	5	36
Vi upplever inget behov	2	14
Summa:	14	100

Alla respondenter sköter sina kontakter med grossisten främst via telefon i dagsläget. En av respondenterna uttrycker att det går snabbast och passar bäst att sköta beställningar via

telefon. Ingen av de intervjuade respondenterna upplever något behov av rådgivning i samband med inköp av trävaror. Av enkätsvaren i Tabell 13 framgår det dock att nästan en tredjedel av dessa respondenter ser ett behov av rådgivning från grossisten.

Tabell 13. Tabellen beskriver respondenternas syn på rådgivning

Upplever ni något behov av rådgivning i samband med inköp av trävaror?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Nej	10	71
Ja	4	29
Summa:	14	100

I Tabell 14 beskrivs respondenternas syn på EDI-samarbete. Ungefär sju av tio respondenter har ett intresse av att utveckla EDI med sina leverantörer. Endast en av respondenterna har ett elektroniskt integrerat affärssamarbete med ett fåtal av leverantörer i dagsläget.

Tabell 14. Tabellen beskriver respondenternas syn på EDI-samarbete

Har ni intresse att utveckla elektroniskt integrerade affärssystem med era grossister? (elektroniskt datautbyte för exempelvis beställning och fakturering) Välj ett alternativ som bäst beskriver er situation:		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Nej, vi ser inget intresse av det	4	29
Ja, men vårt system är inte integrerat med våra leverantörer	9	64
Ja, vårt system är redan integrerat med ett fåtal av våra leverantörer	1	7
Ja, vårt system är redan integrerat med de flesta av våra leverantörer	0	0
Summa:	14	100

Pris och kostnad

De intervjuade respondenterna anser att priset på trävaror blir allt viktigare och att det är en tuff konkurrens på marknaden för trävaror inom regionen. En av respondenterna uttrycker att många konsumenter i första hand är prismedvetna, snarare än att man värdesätter hög kvalitet på virket, detta är särskilt vanligt bland den yngre generationen. Respondenten menar vidare att det kanske i framtiden inte är möjligt att hänga med prismässigt mot konkurrenterna när man köper trävaror genom en grossist.

”Den yngre generationen är inte lika kvalitetsmedveten som den äldre generationen, därför blir priset viktigare och viktigare.”

En av de intervjuade respondenterna tror inte att en vanlig konsument tänker på att det faktiskt finns olika kvaliteter på virke, exempelvis en regel. Samtidigt uttrycker flera respondenter att man satsar på att köpa in virke av god kvalitet. Tre av de intervjuade respondenterna uttrycker att när man köper in träprodukter så ska pris och kvalitet gå hand i hand. En av respondenterna uttrycker särskilt att man trots konkurrensutsatthet anser att virkets kvalitet är viktigare än ett billigt pris på virket.

”Pris och kvalitet ska gå hand i hand, jag kan köpa billigare, men jag vill ha en viss kvalitet på det som vi säljer.”

”Många av våra kunder handlar av oss eftersom vi säljer produkter med en hög kvalitet och då är det inte priset som är det viktigaste.”

Tabell 15 beskriver huruvida respondenterna uppfattar grossistens produkterbjudande som ett prisvärt alternativ. Tabellen visar att merparten av respondenternas svar ligger i mitten av svarsintervallet. Det tyder på att man varken uppfattar grossistens erbjudande som mycket prisvärt eller tvärtom, att det inte alls är prisvärt. Snarare tyder respondenternas svar på ett mellanting.

Tabell 15. Tabellen beskriver huruvida respondenterna uppfattar grossistens produkterbjudande som prisvärt i jämförelse med andra leverantörer. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Inte alls prisvärt, 6 = Mycket prisvärt

Är er grossists produkterbjudande prisvärt i förhållande till andra leverantörer av liknande produkter?		Medelvärde: 3,77	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		0	0
3		6	46
4		5	38
5		1	8
6		1	8
Summa:		13	100

Vidare menar de intervjuade respondenterna att helheten i grossistens erbjudande är viktigt för dem. Tre av respondenterna betonar att det är viktigt att tänka på hela grossistens erbjudande, där respondenterna menar att logistiken, den personliga kontakten, servicen och produktutbudet uppfattas som viktigt. Enkelt uttryckt menar en av respondenterna att det besparar mycket arbete att handla genom grossist.

4.2 Potentiella kunder på den svenska marknaden

De intervjuade respondenternas svar inom detta kundsegment är presenterade kring erbjudandets olika element för att ge en samlad bild av respondenternas behov och krav.

Produkt

De intervjuade respondenterna köper in trävaror för mellan 6-13 miljoner kronor årligen. Man har mellan tre och fem olika leverantörer av trävaror. Alla respondenter menar att man i dagsläget måste samarbeta med några olika leverantörer för att säkerställa en god leveranssäkerhet. Respondenterna menar att det i dagsläget inte finns någon enskild aktör som kan leverera alla produkter som man är i behov av. Respondenterna menar dock att det är viktigt att som leverantör klara av att leverera ett brett produktutbud med olika dimensioner och längder. En av respondenterna menar att det vore bäst om man kunde ha en enda leverantör och att det skulle underlätta på många olika sätt, men respondenten känner inte till någon aktör på marknaden som kan uppvisa ett tillräckligt brett produktsortiment samt en tillräcklig leveranskapacitet.

Alla respondenter föredrar virkespaket som är längdpaketerade för alla produkter. Två av respondenterna uttrycker att den leverantör som inte kan erbjuda längdpaketerat virke inte är intressant. En av respondenterna menar att träleverantörer i regel är väldigt statiska där respondenten menar att det finns mycket att utveckla på produktsidan. Exempelvis anger respondenten att denne gärna vill arbeta mer med längdade trävaror eftersom det är vad

kunderna efterfrågar, samtidigt som det passar det lager och affärssystem som kunden arbetar med. Samma respondent ser även ett behov av längdade ytterpaneler.

Tre av respondenterna nämner att det är särskilt viktigt med en jämn kvalitet på produkterna. Två av dessa respondenter ser en klar fördel med att deras befintliga leverantör klarar av att leverera en jämn kvalitet, oavsett vilken av leverantörens enheter som har producerat trävarorna. En av respondenterna menar att god kvalitet på produkterna innebär att dessa uppnår kvalitetskraven för den standard som finns för olika produkter. Respondenten menar dock att det är ett problem med att det finns en variation inom samma kvalitetsbenämning hos olika leverantörer. Vidare menar respondenten att om en leverantör inte klarar av att leverera en jämn kvalitet så tappar man förtroendet för leverantören.

”Samma kvalitetsbenämningar av virke kan ha olika nivåer hos olika leverantörer”

Logistik

Det som respondenterna upplever vara viktigast med logistiken är leveranssäkerheten. God leveranssäkerhet anser respondenterna vara att få rätt produkt på utsatt tid. Två av respondenterna nämner även att man förutom god leveranssäkerhet är i behov av snabba leveranser. En av respondenterna menar att det är viktigt med snabba leveranser för att man har låg lagerkapacitet. Den andre respondenten menar att trots att man försöker lagerföra ett brett sortiment så räcker det inte till för att tillgodose alla kunders behov. Den kortaste leveranstiden som respondenten är i behov av är leveranser inom ett dygn för att kunna tillgodose särskilda kunders behov. I komplicerade fall kan kunden få vänta 2-3 dygn på varorna. De flesta respondenter menar att man inte vill ligga med för stora lager. En av respondenterna har som inköpsfilosofi att några gånger per år köpa på sig lite större kvantiteter. Det framgår inte vilka fördelar eller nackdelar som respondenten ser med detta.

En av respondenterna menar att om man som bygghandlare ska vara duktig på en marknad så är det mycket viktigt att det finns förutsättningar att hålla god kontakt med leverantören. Respondenten menar att bygghandeln är leverantörens förlängda arm på marknaden. Det viktiga med det arbetet är att man tillsammans kan tillgodose alla behov som uppstår även om det t.ex. bara efterfrågas mindre volymer ibland. Respondenten menar att även fast bygghandeln efterstavar att köpa så mycket som man bara kan (fulla bilar) så måste det finnas ett samförstånd från leverantörerna att undantagsvis kunna leverera mindre volymer (till ett bra pris) när slutkunden efterfrågar det.

”Att leverera till bygghandeln är annorlunda än att leverera 2 järnvägsglass till Tyskland, eller en båt till Afrika.”

Service

Det som respondenterna starkast förknippar med god service är att kunna få snabb respons från sina leverantörer. De flesta respondenter menar att det är viktigt att leverantören har en hög kontaktbarhet och tillgänglighet och att man kan få snabba svar vid förfrågningar. En av respondenterna menar att eftersom bygghandelns kunder vill ha ett snabbt besked om när varor finns tillgängliga, så är det viktigt att man kan få snabb respons från leverantören, vilket underlättar arbetet. Vidare menar respondenten att när denne står inför ett problem som man inte har koll på, så är det god service att som leverantör kunna hjälpa till.

En av respondenterna menar att god service är att hålla koll på bygghandelns behov och visa att man är intresserad av bygghandelns verksamhet. Respondenten menar även att det vore bra

om leverantören arbetar för att hålla bygghandeln uppdaterad med vad som händer på marknaden och att man hela tiden visar vilka produkter man kan erbjuda. Respondenten menar även att det är viktigt att som leverantör ha koll på den lokala marknaden där man samarbetar med bygghandeln för att bli bättre på att ta reda på vilka produkter som kommer att vara viktiga i framtiden. Respondenten menar att man på så sätt kan bli bättre på att förstå vad som efterfrågas. Tre av respondenterna anser att man som leverantör bör arbeta mer aktivt med att sälja sina produkter. En av respondenterna menar att det vore positivt om man kunde föreslå alternativa produkter som kanske finns i lager när andra tagit slut.

Tre av respondenterna menar att en orderbekräftelse alltid vore önskvärd eftersom informationen då framgår om det blivit rätt eller om det uppstått något fel, vilket är en fördel. Två av respondenterna förknippar även service med hög produkttillgänglighet och stabil leveranskapacitet från leverantör.

”Med en korrekt hanterad reklamation kan man lösa mycket.”

”Den som satsar på att ha ett bra nära samarbete kommer att vara en vinnare.”

Information och rådgivning

De flesta respondenterna anser att informationsutbytet med befintliga leverantörer bör utökas. Information om vad som finns tillgängligt hos leverantören samt information som berör leveranskapacitet upplever flera av respondenterna vara viktigt. Två av respondenterna menar även att tydliga och uppdaterade prislistor är viktigt. En av respondenterna menar att det är särskilt värdefullt med en bra kommunikation. Med bättre kommunikation och ett bättre informationsflöde mellan köpare och säljare menar respondenten att befintliga leverantörer skulle förstå behovet bättre hos bygghandeln. Leverantörer av trävaror skulle då ha bättre koll på vad som efterfrågas lokalt, och hur det framtida behovet kommer att se ut.

Merparten av respondenterna anser att information om träprodukter är något som bör utökas från befintliga leverantörer. En av respondenterna menar att det är lite dåligt med information från dem som tillverkar trä. Respondenten ser ett behov av mer produktinformation i form av exempelvis produktblad som beskriver produkternas egenskaper samt information om produkthantering. Exempelvis monteringsanvisningar eller rekommendationer vid behandling av materialet. Respondenten menar att informationen främst bör riktas mot slutkonsumenten. Respondenten ser störst behov av produktinformation för innerpaneler och lister. Två av respondenterna menar att om leverantörer av trävaror börjar sälja sina produkter lite mer aktivt så kan ett bättre informationsflöde mellan köpare och säljare uppstå.

4.3 Befintliga kunder på den norska marknaden

För befintliga kunder på den norska marknaden presenteras resultaten av djupintervjuerna enskilt för varje kund. Detta för att uppdragsgivaren ska kunna åskådliggöra hur specifika kunder ser på hela leverantörens erbjudande samt för att belysa enskilda kunders behov och krav. Under punkt 4.4 presenteras resultatet av enkätundersökningen för kundsegmentet.

4.3.1 Kund 1

Produkt

Respondenten har i dagsläget två leverantörer av trävaror. Man eftersträvar att ha få leverantörer, eftersom det underlättar vid eventuella reklamationer samtidigt som det blir färre priser att hålla koll på. Man handlar trävaror för mellan 5-10 miljoner NOK per år.

Respondenten menar att det är viktigt med en jämn och god kvalitet på produkterna samt att leverantören måste kunna erbjuda ett konkurrensmässigt pris på produkterna. Respondenten upplever att Norras produktsortiment motsvarar kundens behov på ett bra sätt. Respondenten upplever dock att det kan vara en stor variation på produktkvaliteten från Norra.

Logistik

Kunden har begränsade lagerutrymmen och vill av olika skäl inte hålla för stora lager. Kunden är därför i behov av relativt kontinuerliga leveranser av trävaror från sina leverantörer (JIT). Kunden beställer i princip alltid fulla bilar. Kunden saknar möjligheten att från Norra kunna beställa mindre leveranser utan extra fraktkostnader. Detta upplever respondenten som ett problem främst under vinterhalvåret. Respondenten menar även att leveranstidpunkten kan avvika från det som först avtalats. Respondenten menar därför att Norras logistiklösningar inte riktigt stämmer överens med kundens behov. Respondenten uppger att denne har ett avtal med en annan leverantör av trävaror som innebär att kunden inte får något fraktpålägg på priset om värdet av en enskild beställning överstiger 30 000 NOK. Respondenten lägger dock ingen värdering i om detta upplevs som bättre eller sämre för kunden.

Service

God service anser respondenten vara att leverantören kan erbjuda en problemfri reklamation. Respondenten menar att om man beställer fel produkter någon gång eller om det är något fel på varorna så ska det inte vara några problem att reklamera. Respondenten menar att det är viktigt att reklamationen kan gå snabbt och att leverantören visar ett samförstånd och är medgörlig. Respondenten menar även att det är god service att som leverantör kunna erbjuda mindre leveranser ibland och att det är viktigt med tydliga prislistor samt att leverantören kan erbjuda en tydlig orderbekräftelse. Respondenten anser att reklamationshanteringen kan förbättras från Norra. Respondenten efterfrågar även en tydligare orderbekräftelse samt ett färdigt beställningsformulär (vid beställningar) från Norra. Något som respondenten anser skulle underlätta vore om kunden skulle ha möjlighet att genomföra webbaserade beställningar från Norra. Även om respondenten lyfter fram många förbättringsförslag så menar respondenten ändå att Norra ur ett helhetsperspektiv kan tillgodose kundens behov på ett tillfredsställande sätt och att man har en god relation till Norra.

Information och Rådgivning

Respondenten ser ett visst behov av rådgivning från befintliga träleverantörer. Respondenter ser det som värdefullt att kunna få information om särskilda produkter när leverantören är på besök hos kunden eller att man kan få information när man talas vid i telefon. Respondenten anser även att det inte vore någon nackdel om leverantören kan tillhandahålla produktinformation som riktar sig till bygghandels kunder exempelvis genom en produktkatalog.

Pris och Kostnad

Respondenten anser att priset är absolut viktigast i leverantörens erbjudande. Respondenten upplever inte att Norras produkterbjudande i dagsläget är särskilt prisvärt i förhållande till andra leverantörer.

”Priset från våra leverantörer är absolut viktigast för oss eftersom det är avgörande för om vi i slutändan kommer att tjäna några pengar på vår försäljning eller inte.”

4.3.2 Kund 2

Produkt

Kunden handlar trävaror för mellan 5-10 miljoner NOK per år. Respondenten har en långsiktig relation med Norra. Respondenten uppger att man har tre leverantörer i dagsläget och att Norra kan betraktas som huvudleverantör. Kunden skulle helst vilja ha en enda leverantör av trävaror, men för att säkerställa en god leveranskapacitet så menar respondenten att det är nödvändigt att köpa trävaror av flera olika leverantörer. Respondenten menar t.ex. att impregnerat virke lätt blir en bristvara under sommarperioden. Respondenten anser att Norra genom sitt produktsortiment kan tillgodose kundens behov av trävaror på ett bra sätt.

Respondenten ser ett växande behov av längdsorterat virke eftersom kunderna efterfrågar det mer. Respondenten ser fördelar med längdsorterat virke eftersom det blir mindre svinn på lagret, samtidigt som det går smidigare att sälja produkterna. Respondenten menar samtidigt att virke i fallande längder även är fördelaktigt när bygghandels kunder efterfrågar mer varierande längder av samma dimension. Eftersom kunden ska införskaffa ett system med handscanningapparater inom en snar framtid, kommer det längdsorterade virket att passa kundens system bättre. För längdpaketerade produkter ser respondenten i dagsläget ett särskilt behov av läkt, impregnerad trall, samt in- och utvändig panel. Respondenten poängterar att man helst skulle vilja köpa mer längdsorterade trävaror, men att man i dagsläget köper det som leverantören har att erbjuda.

Logistik

Kunden kommer inom en snar framtid att flytta till nya lokaler, vilket innebär att man kommer att få en drastiskt mindre lagerkapacitet. Från dagens kapacitet på sextio virkespaket kommer man endast att kunna lagerföra tio paket. Det innebär att man i framtiden kommer att vara mer beroende av precisa leveranser med högre frekvens (JIT). Kunden är i dagsläget mycket nöjd med den logistiklösning som Norra erbjuder vilket innebär att kunden kan köpa trävaror med varierande orderstorlek utan att det får någon konsekvens för fraktkostnaden.

Service

Respondenten menar att det är god service att med god framförhållning meddela om det uppstår någon form av förändring i samarbetet med leverantören. Särskilt viktigt är det att man i god tid kan informera om förändringar av pris eller produkttillgänglighet. Respondenten upplever att Norra erbjuder god service genom en god personlig kontakt, att man kan ge snabb respons och att man oftast är tillgänglig. Respondenten menar även att god service vore att Norra kunde sända med produktinformation om särskilda produkter som beskriver produktens egenskaper, monteringsanvisning samt vad som är viktigt att tänka på vid behandling av produkter.

Respondenten menar att Norra inte upplevs vara lika snabba med förändringar som andra leverantörer. Exempelvis menar respondenten att det tog längre tid för Norra än andra leverantörer att utforma en bättre produktmärkning av virkespaketen och att Norra inte är först med att erbjuda nya produkter på marknaden, utan att andra leverantörer är bättre på det. Respondenten ser gärna att Norra arbetar mer aktivt med att sälja sina produkter t.ex. att föreslå produkter som Norra vet säljer bra inom andra regioner och som eventuellt skulle passa på den lokala marknaden hos kunden.

Information och Rådgivning

Respondenten lyfter fram att det är viktigt att det finns en dialog mellan kund och Norra där man kan diskutera priser, logistik, och produktsortimentet som Norra kan erbjuda. Respondenten menar att det är viktigt att i god tid få information om förändringar oavsett vilken typ av förändring som det innebär.

4.3.3 Kund 3

Produkt

Kunden uppger att man i dagsläget har samarbete med fem olika träleverantörer. Respondenten har en långsiktig relation till Norra och kunden har Norra som huvudleverantör. Kunden köper in trävaror för mellan 2-5 miljoner NOK per år. Respondenten upplever att Norras produktsortiment tillgodoser kundens behov väl, men att man även gärna ser att Norra kan leverera ett sortiment av trägolv. Kunden upplever att Norra har genomgående god produktkvalitet. Det som kunden värdesätter är jämn kvalitet, korrekt dimension och rakhet. Kunden ser ett större framtida intresse av in- och utvändiga paneler från Norra. Respondenten anser att många andra leverantörer ligger längre fram i produktutveckling och att det är något som Norra bör uppmärksamma.

”Byggträ för träkonstruktioner är i omställning, det kommer nya konstruktioner, exempelvis genom Passivhus som många leverantörer arbetar för att ta fram produkter till.”

Logistik

Kunden värdesätter god leveranssäkerhet och att paketen är hela och rena. Respondenten upplever att Norras logistiklösningar stämmer väl överens med kundens behov. Respondenten anger att man alltid eftersträvar att köpa fulla bilar. Respondenten upplever att det mycket sällan uppstår fel i leveranser från Norra.

Service

Respondenten förknippar service främst med god logistik, helt enkelt att leverantören kan leverera rätt varor i rätt tid. Respondenten upplever även att man har en god personlig relation till Norras säljare och att det är värdefullt för kunden. Den enda kontakt som kunden har med Norra går genom Norras säljare och det är därför viktigt med ett bra personligt samarbete. Respondenten menar att det är viktigt att tillsammans ta fram bra produkter som kunden kan sälja på marknaden. Respondenten upplever det som positivt med jämna besök från Norras säljare även om kunden anger att telefonkontakt är tillräckligt för ett väl fungerade samarbete med Norra.

Information och Rådgivning

Kunden ser ett visst behov av rådgivning från sina leverantörer. Respondenten nämner att när det uppkommer nya regler exempelvis för impregnerat virke, är det viktigt att leverantören kan informera om det.

Pris och Kostnad

Respondenten menar att leverantören måste kunna erbjuda ett marknadsmässigt pris för att kunden ska ha förutsättning att kunna möta en tuff konkurrens på marknaden. Kunden menar dock att det är kvaliteten snarare än priset på produkterna som gör att man handlar trävaror från Norra. Respondenten är även noga med att poängtera att helheten i erbjudandet är viktigt. Som exempel menar responderten att även om leverantören kan erbjuda ett brett produktsortiment, god kvalitet på produkterna och ett konkurrensmässigt pris så är det meningslöst om inte logistiken fungerar.

4.3.4 Kund 4

Produkt

Respondenten upplever Norra som en komplett leverantör av virke och man uppfattar att Norra kan erbjuda ett sortiment som motsvarar kundens behov väl. Kunden har sedan länge haft en långsiktig relation med Norra och respondenten upplever att Norras erbjudande har blivit bättre på senare tid. Norra är huvudleverantör till kunden, men respondenten uppger att man även gör stödköp från andra leverantörer. Respondenten upplever att det är viktigt att alltid kunna leverera en god och jämn produktkvalitet till kunderna i bygghandeln. Respondenten uppfattar att Norra har en god kvalitet och menar att Norra levererar bra produkter. Emellanåt har dock kunden upplevt vissa klagomål från kunder med synpunkter på svartkvist i ytterpanel levererad av Norra. För längdpaketerade produkter ser respondenten främst ett behov av regler, vissa sortiment av konstruktionsvirke samt innerpaneler.

Logistik

Kunden upplever att det viktigaste med logistiken är att varorna levereras i rätt tid för att alltid vara säkra på att ha varor tillgängliga ut till kund. Respondenten har relativt stora lager främst för att kunna tillgodose kundernas behov med olika dimensioner och längder. Kunden får varor från Norra dels med lastbil, men även med järnvägstransport. För produkter som levereras på järnväg får kunden räkna med något längre leveranstid. Respondenten upplever järnväg som praktiskt eftersom transporten kan ske hela vägen fram till kundens industritomt för avlastning. När kunden är i behov av en kortare leveranstid sker leverans med lastbil. Kunden köper alltid en full lastbilstransport (16 virkespaket) eller tre järnvägsvagnar. Respondenten är nöjd med logistiken av trävaror från Norra, man upplever att leveranssäkerheten är god.

Service

Respondenten upplever att god service är när leverantören kan tillgodose kundens behov. Respondenten menar vidare att allt måste fungera smidigt med leverantören, helt enkelt att alla moment från beställning till mottagen leverans fungerar bra. Något annat som respondenten upplever vara bra service är att snabbt kunna visa tillgänglighet av varor på lager. Respondenten upplever att man har en god dialog med Norra och att samarbetet fungerar bra idag.

”Leverantörens erbjudande måste betraktas ur ett helhetsperspektiv, leverantören måste ha en kombination av marknadsmässiga priser, en bra service samtidigt som logistiken måste passa våra behov.”

Information och Rådgivning

Respondenten ser ett behov av produktinformation för vissa produkter som bygghandeln kan förmedla direkt till konsumenten. Respondenten anser att det vore bra om Norra kunde bifoga ett produktinformationsblad med virkespaketen som beskriver egenskaper hos materialet samt praktisk information. För exempelvis panelprodukter efterfrågar kunden information som beskriver åtgång per kvadratmeter. Respondenten menar att information om produkterna kan vara viktigt eftersom alltför många kunder har sämre kunskaper om trä.

Pris och Kostnad

Respondenten uppfattar att Norra har ett prisvärt produkt erbjudande. Respondenten upplever att man har en god dialog med Norra om prisbildning och hur marknadsläget ser ut. Respondenten upplever en relativt tuff konkurrens på den lokala marknaden.

4.4 Resultat av enkätundersökningen för befintliga kunder i Norge

4.4.1 Produkt

I Tabell 16-20 nedan presenteras respondenternas enkätsvar kring produktelementet. Svaren visar att mer än hälften efterfrågar ett heltäckande produktsortiment från en och samma leverantör (Tabell 16). Av Tabell 17 tyder resultatet på att respondenterna upplever att Norras produktsortiment motsvarar behovet väl. Även produktkvaliteten upplever respondenterna som relativt god i jämförelse med andra leverantörer. Det är bara en av respondenterna som har angett ett något längre svarsalternativ i intervallskalan (se Tabell 18).

Vidare framgår det av Tabell 19 att en klar majoritet av respondenterna ser ett behov av längdpaketerade produkter för vissa produkter. Endast tre av tio respondenter ser ett behov av individmärkta produkter med streckkod (se Tabell 20).

Tabell 16. Tabellen beskriver huruvida kunderna inom bygghandeln vill ha en eller flera olika leverantörer av trävaror

Ange vilken beskrivning som bäst överensstämmer med ert företags behov av trävaror		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Ett heltäckande produktsortiment från en och samma leverantör	6	55
Ett heltäckande produktsortiment från flera leverantörer	5	45
Summa:	11	100

Tabell 17. Tabellen beskriver respondenternas syn på Norra Skogsägarnas produktsortiment. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Motsvarar ej behovet, 6 = Motsvarar behovet fullständigt

I vilken utsträckning anser ni att Norra Skogsägarna erbjuder ett sortiment som motsvarar ert företags produktbehov?		Medelvärde: 5,18	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		0	0
3		0	0
4		2	18
5		5	46
6		4	36
Summa:		11	100

Tabell 18. Tabellen beskriver respondenternas syn på Norras produktkvalitet. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Sämre än andra, 6 = Bättre än andra

Hur upplever ni Norra Skogsägarna produktkvalitet jämfört med andra leverantörer?		Medelvärde: 4,36	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		0	0
3		1	10
4		5	45
5		5	45
6		0	0
Summa:		11	100

Tabell 19. Tabellen anger hur respondenterna ser på längdpaketerade produkter

I vilken utsträckning föredrar ert företag virkespaket som är längdpaketerade?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
För alla produkter	2	18
För vissa produkter	8	73
Inget intresse	1	9
Vet ej	0	0
Summa:	11	100

Tabell 20. Tabellen beskriver respondenternas behov av streckkodsmärkta produkter

Hur ser behov ut av träprodukter som är streckkodsmärkta? (individmärkta produkter)		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Vi ser inget behov av det idag	7	70
Vi ser inget behov av det varken idag eller i framtiden	0	0
Vi ser ett behov av det för vissa produkter	1	10
Vi ser ett behov av det för alla produkter	2	20
Summa:	10	100

4.4.2 Logistik

I Tabell 21-23 visas resultaten vad gäller logistik. Som framgår av Tabell 21 är det två av respondenterna som inte anser att logistiken stämmer överens med respondenternas behov. Över 80 % har dock en mer positiv syn på logistiken varför helhetsbilden överlag talar för att logistiken stämmer överens med behovet. Tabell 22 anger att respondenterna är nöjda med leveranssäkerheten från Norra. En av respondenterna har dock en mer negativ uppfattning. Vidare är respondenter i behov av korta leveranstider. En av respondenterna kan dock acceptera en något längre leveranstid (se Tabell 23).

Tabell 21. Tabellen beskriver hur bygghandlarna uppfattar Norra Skogsägarnas logistiklösningar. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Stämmer inte alls 6 = Stämmer mycket väl

Ange hur väl Norra Skogsägarna logistiklösningar stämmer överens med ert företags behov		Medelvärde: 4,27	
Skala		Antal	Andel (%)
1		1	9
2		1	9
3		0	0
4		2	18
5		6	55
6		1	9
Summa:		11	100

Tabell 22. I tabellen presenteras hur kunderna upplever leveranssäkerheten från Norra. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Inte alls nöjd, 6 = Mycket nöjd

Hur upplever ni leveranssäkerheten från Norra Skogsägarna jämfört med andra leverantörer?		Medelvärde: 4,91	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		1	9
3		0	0
4		0	0
5		8	73
6		2	18
Summa:		11	100

Tabell 23. Tabellen beskriver respondenternas behov av leveranstid. Alla respondenter är i behov av korta leveranstider förutom en av respondenterna som accepterar mer än en veckas leveranstid

Vilken leveranstid anser ni passar ert företags behov bäst, vid en vanlig leverans av trävaror?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
2-3 dagar	3	27
4-5 dagar	3	27
6-7 dagar	4	37
8-9 dagar	0	0
10-12 dagar	1	9
12 dagar eller mer	0	0
Summa:	11	100

4.4.3 Service

Tabell 24 beskriver hur respondenterna uppfattar hur väl Norra kan tillgodose behovet av service. Ingen respondent är uppenbart missnöjd, snarare tyder resultatet på att alla respondenter ser relativt positivt på den service som Norra erbjuder.

Tabell 24. Tabellen beskriver hur väl Norra Skogsägarna kan tillgodose kundernas behov av service. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Tillgodoser ej behovet, 6 = Tillgodoser behovet väl

Ange hur väl Norra Skogsägarna tillgodoser era behov av service		Medelvärde: 4,80	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		0	0
3		0	0
4		3	30
5		6	60
6		1	10
Summa:		10	100

4.4.4 Information och Rådgivning

I Tabell 25-28 presenteras respondenternas syn på information och rådgivning. Knappt en femtedel av respondenterna ser ett behov av ett utökat informationsutbyte. En klar majoritet av respondenterna anser att det är bra som det är (se Tabell 25). Av Tabell 26 framgår att knappt hälften av respondenterna generellt ser ett behov av utökad information om träprodukter från Norra.

Av Tabell 27 att mer än hälften av respondenterna upplever ett behov av rådgivning i samband med inköp av trävaror. Ungefär sju av tio respondenter ser ett intresse av att utveckla EDI med sina leverantörer. Tre av dessa arbetar idag med elektroniskt integrerade affärssystem med ett fåtal leverantörer (se Tabell 28).

Tabell 25. Tabellen anger hur respondenterna ser på det informationsutbyte som man har med Norra Skogsägarna

Hur ser ni på informationsutbyte som ni har med Norra Skogsägarna?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Det bör utökas	2	18
Det är bra som det är	9	82
Vi upplever inget behov	0	0
Annat:	0	0
Summa:	11	100

Tabell 26. Tabellen beskriver hur respondenterna generellt ser på information om träprodukter från Norra Skogsägarna

Hur upplever ni generellt information om träprodukter från Norra Skogsägarna?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Det bör utökas	5	45
Det är bra som det är	6	55
Vi upplever inget behov	0	0
Annat	0	0
Summa:	11	100

Tabell 27. Tabellen beskriver respondenternas syn på rådgivning. Mer än hälften av respondenterna ser ett behov av rådgivning i samband med inköp av trävaror

Upplever ni något behov av rådgivning i samband med inköp av trävaror?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Nej	5	45
Ja	6	55
Summa:	11	100

Tabell 28. Tabellen beskriver respondenternas syn på EDI-samarbete

Har ni intresse att utveckla elektroniskt integrerade affärssystem med era träleverantörer? (elektroniskt datautbyte för exempelvis beställning och fakturering) Välj ett alternativ som bäst beskriver er situation:		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Nej, vi ser inget intresse av det	3	27
Ja, men vårt system är inte integrerat med våra leverantörers	5	46
Ja, vårt system är redan integrerat med ett fåtal av våra leverantörers	3	27
Ja, vårt system är redan integrerat med de flesta av våra leverantörers	0	0
Summa:	11	100

4.4.5 Pris och Kostnad

Tabell 29 visar att respondenterna överlag uppfattar Norra Skogsägarnas produkterbudande som relativt prisvärt. Bara en av respondenterna uppfattar produkterbudandet mindre prisvärt.

Tabell 29. Tabellen beskriver huruvida respondenterna uppfattar Norra Skogsägarnas produkterbudande som prisvärt i jämförelse med andra leverantörer. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Inte alls prisvärt, 6 = Mycket prisvärt

Är Norra Skogsägarnas produkterbudande prisvärt i förhållande till andra leverantörer av liknande produkter?		Medelvärde: 4,45	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		1	9
3		0	0
4		4	36
5		5	46
6		1	9
Summa:		11	100

4.5 Resultat av intervjuer av potentiella kunder på den norska marknaden

För potentiella kunder på den norska marknaden presenteras resultaten av djupintervjuerna enskilt för varje kund. Detta för att uppdragsgivaren ska kunna förstå hur specifika kunder ser på hela erbjudandet samt för att belysa enskilda potentiella kunders behov och krav. Under punkt 4.6 presenteras resultatet av enkätundersökningen för kundsegmentet.

4.5.1 Kund 1

Produkt

Kunden har i dagsläget tre leverantörer och man köper in träprodukter för ungefär tio miljoner NOK. Butiken ingår i en större bygghandelskedja. Inköp av trävaror gör man i samarbete med en konstellation av sex butiker som ingår i samma kedja. Respondenten uppger att man är en ganska stor leverantör till proffskunder (yrkessnickare) och att det därför är viktigt att man har rätt kvalitet på produkterna snarare än att erbjuda absolut lägsta pris till kunderna. Respondenten menar att när man ska leverera produkter till professionella yrkesmän så finns det inget utrymme för dem att handskas med ett material som inte håller rätt kvalitet. Respondenten menar att byggarna generellt sett föredrar virke av högre kvalitet för att undvika att förspilla arbetstid på att hantera produkter som inte är nog bra, snarare köper man bättre produkter och kan då arbeta mer effektivt. Respondenten menar att när man som bygghandlare köper in träprodukter så lär man sig över tid vilka styrkor och svagheter som olika leverantörer har. Respondenten menar att dessa erfarenheter är viktiga vid val av leverantör.

"Olika producenter har olika styrkor och svagheter, vi väljer aktivt en sammansättning av leverantörer för att vi ska få bra produkter inom alla produktområden."

Logistik

En av de saker som respondenten anser vara viktigt är att leverantören kan erbjuda virkespaket som är lätthanterliga och inte för stora. Respondenten menar att till skillnad från många svenska trävaruleverantörer som erbjuder större virkespaket (110x55cm) så finns det på den norska marknaden virkespaket som är nästan hälften så stora (60x60cm). Mindre virkespaket upplever respondenten som en stor fördel, eftersom det blir lättare att tillhandahålla mer exakta volymer till kunder. Något annat som respondenten framhåller vara viktigt med logistik är att varorna alltid levereras enligt överenskommelse. Kunden har ett stort behov av leveranser varje vecka (JIT) snarare än större leveranser någon gång per månad. Leveranser med högre frekvens ger respondenten större flexibilitet att kunna anpassa sig efter sina kunders behov. Respondenten efterstavar att köpa fulla bilar och menar att befintliga leverantörer har en god insikt i kundens behov av logistik och att det fungerar bra.

"Med åren får man en bra erfarenhet av olika leverantörer, då märker man vilka som är bra på logistik och vilka som inte är det."

Service

Respondenten menar att god service från en leverantör är att vara tillgänglig när behov finns. Det viktiga är inte att leverantören gör personliga besök utan att leverantören är tillgänglig på telefon och e-post. Respondenten menar att det är väldigt viktigt att man enkelt kan beställa varor elektroniskt och att leverantören har ett system som snabbt kan säga när varan kan levereras och att leverantören snabbt kan tillhandahålla en orderbekräftelse vid beställning. Respondenten menar att fasen från beställning till mottagen leverans är viktigast. Vidare menar respondenten att det är viktigt att leverantören hela tiden kan informera om vad som

kommer och när. Leverantören måste även ha förmåga att kunna uppdatera information om leveransstatus till kunden. Respondenten menar att när man levererar varor till exempelvis proffskunder så måste man med säkerhet kunna bekräfta att varor finns tillgängliga till bygghandels kunder. Vidare menar respondenten att så länge fakturan överensstämmer med vad som har levererats så ser man inget mer behov av service från leverantören. Undantaget är om det uppstår reklamationer och då menar respondenten att det är viktigt att leverantören är snabb på att hantera dessa ordentligt och korrekt.

Information och rådgivning

Den kedja som bygghandlaren ingår i ställer kravet på sina leverantörer att de ska kunna fakturera via EDI. Kravet är inte att hela informationsutbytet ska gå via EDI, men det är ett önskemål. Respondenten efterfrågar även streckkodsmärkning av alla produkter. Streckkod ska finnas på virkespaket för identifikation av hela virkespaket, men även för individuella produkter. Respondenten menar även att det är viktigt att en aktör som säljer trävaror i Norge kan tillhandahålla artikelnummer på de produkter som man säljer i NOBB (Norsk byggevarebase).

Respondenten ser även ett behov av information när nya produkter kommer ut på marknaden, då är det viktigt att leverantören kan informera om det. Respondenten menar att det kan handla om att leverantören lämnar rekommendationer om att uppdatera produktsortimentet med nya produkter.

Pris och kostnad

Respondenten menar att man har en god relation till befintliga leverantörer och att man inte byter leverantörer om det inte är uppenbart lönsamt. Lönsamhet handlar för respondenten om totalvärderingen av leverantören; leveransstabilitet, prissättning, logistik och krav på service och informationssystem (för krav, se *service* samt *information och rådgivning* ovan).

Respondenten skriver 1-3 år långa avtal med leverantören. Man strävar efter långsiktiga affärsrelationer, men respondenten menar även att man på en turbulent marknad helst undviker att binda upp sig för länge. Ofta kan man under avtalsperioden diskutera igenom olika saker, exempelvis prisbilden.

4.5.2 Kund 2

Produkt

Bygghandeln ingår i större bygghandelskedja och man köper in trävaror för mellan 5-10 miljoner NOK. Man har i dagsläget tre leverantörer. Kunden skulle helst vilja köpa alla sina träprodukter från en och samma leverantör. När man köper trävaror från svenska leverantörer så menar respondenten att man gör det mycket beroende på kvaliteten. Från svenska leverantörer köper man främst impregnerat virke vilket respondenten menar är ett exempel på en produktkategori som håller bra kvalitet, vilket är något som kunderna efterfrågar i butiken. För vissa produkter ser man ett behov av att köpa längdsorterade paket.

Logistik

Respondenten menar att det viktigaste med logistiken är att man är säker på att varorna kommer på avtalad tid. Respondenten menar att när man beställer så ska man få varorna inom 6-7 dagar. Kunden beställer i regel alltid fulla last. Respondenten eftersträvar att hålla relativt låga lagernivåer och eftersträvar precisa leveranser (JIT).

Service

Respondenten förknippar service från en leverantör med att kunna upprätthålla god leveranssäkerhet och en trygghet att leverantören faktiskt klarar av att leverera de trävaror som man kommit överens om. Att erbjuda god produktkvalitet över tid och att leverantörens försäljare kan bidra till att upprätthålla en god personlig relation upplever respondenten också som viktigt. Respondenten menar att det faktiskt också är bra med något personligt besök emellanåt. Respondenten menar att förutsägbarheten från leverantören är viktig och att det är viktigt att man blir informerad om det uppstår förändringar.

Information och rådgivning

Respondenten menar att det är viktigt att leverantören kan informera om produktnyheter. Respondenter tror även att streckkodsmärkta produkter är något som kommer att bli allt viktigare i framtiden. Respondenten uppger att ungefär hälften av kundens sortiment idag är streckkodsmärkta. Fördelen som man ser med streckkodsmärkning är att det tillsammans med elektroniska butikssystem gör det enklare att sälja produkterna samtidigt som man har större kontroll på vad som finns på i lager.

Pris och kostnad

Respondenten upplever att leverantörens pris är viktigt, men att leveranssäkerhet, logistiska lösningar och produktkvalitet är viktigare. Respondenten menar att det inte spelar någon roll om en leverantör är några ören billigare om man ändå inte kan upprätthålla en god leveranssäkerhet och en logistikfunktion som passar det behov som finns. Respondenten menar dock att för en ny leverantör som vill sälja trävaror blir det naturligt att först titta på vilket pris som leverantören kan erbjuda.

4.5.3 Kund 3

Produkt

Kunden har i dagsläget fyra leverantörer av trä och man köper in träprodukter för mellan 5-10 miljoner NOK. Butiken ingår i en större bygghandelskedja. Inköp av trävaror gör man i samarbete med en konstellation av sex butiker som ingår i samma kedja. Respondenten menar att det är viktigt att produkterna uppnår de kvalitetsmål som finns uppsatta. Respondenten hänvisar till standard och kvalitetsmål som finns inom NOBB (Norsk byggevarebase). Respondenten menar att det är viktigt att träleverantörer kan hålla en jämn kvalitet på de produkter som man erbjuder. Respondenten upplever inte att det är något stort problem idag utan att de flesta leverantörer har en god och jämn kvalitet. Respondenten menar dock att man under en tioårsperiod bakåt i tiden har valt att köpa in konstruktions- och byggträ från en norsk leverantör eftersom man historiskt upplevt en mindre variation av kvaliteten från denne jämfört med leverantörer från Sverige. Impregnerat trä köper man från svenska leverantörer i dagsläget.

Logistik

Det som respondenten upplever som viktigast med logistiken är att leverantören klarar av att leverera mot avtalad leveranstidpunkt. Respondenten menar att en välfungerande och jämn logistik över hela året är viktigt.

Service

God service förknippar respondenten med ett väl fungerade orderkontor hos leverantören som alltid är tillgängliga för kunden. Det är viktigt att t.ex. kunna bekräfta hur leveransstatus ser ut. Vidare menar respondenten att det är viktigt att som leverantör kunna hålla kunden informerad

om prisbilden på marknaden samt att kunna hålla bygghandeln uppdaterad med produktinformation, särskilt om de produkter som man säljer. Respondenten menar även att det är bra om leverantören kan informera om produktnyheter samt tillhandahålla olika typer av produktinformationsmaterial.

Information och rådgivning

Respondenten upplever samarbetet med trävaruleverantörer som relativt avlägset och framhåller att denne skulle vilja se ett mer utvecklat samarbete. Respondenten upplever att det generellt finns en avsaknad av samarbete mellan trävaruleverantörer och kunder inom bygghandeln, där man inte alls diskuterar hur man tillsammans kan göra för att ”bli bäst på marknaden”, som respondenten upplever att man gör med leverantörer inom andra produktområden. Respondenten menar dock att det norska företaget Moelven har kommit längst ur ett sådant perspektiv.

4.5.4 Kund 4

Produkt

Butiken ingår i en större bygghandelskedja. Respondenten anser att det är viktigt att trävaruleverantören generellt måste kunna leverera produkter med god kvalitet. Respondenten menar att företagets proffskunder generellt arbetar med produkter av högre kvalitet eftersom man utför arbeten för andras räkning. Bland privatkonsumenter upplever respondenten att kunderna i högre utsträckning är intresserade av ett lågt pris än hög kvalitet. Respondenterna menar att man i dagsläget har möjlighet att köpa olika kvaliteter från sina leverantörer.

Respondenten uppger att avtal sluts centralt med olika trävaruleverantörer, men att varje enskild butik kan göra egna avtal eller uppgörelser med andra träleverantörer. Man ska införskaffa handscanningsystem i butiken, därför menar respondenten att det kommer att vara en fördel om produkterna är streckkodsmärkta. Streckkodsmärkta produkter är därför något som respondenten ser som en fördel om leverantörer kan erbjuda i framtiden, dock kan respondenten inte svara på om det kommer att ställas något krav på streckkodsmärkning för att kunna leverera till kunden i framtiden.

Logistik

Respondenten menar att det viktigaste är att leverantören kan tillförsäkra en god leveranssäkerhet. Befintliga leverantören samordnar leveranser till olika kunder inom samma geografi så att kunden inte alltid måste beställa fulla bilar.

Service

Respondenten menar att det är viktigt att det går smidigt att beställa varor från leverantören. Därför menar respondenten att det är viktigt att som leverantör kunna hantera beställningar på ett bra sätt. Respondenten menar att det är viktigt att kunna få snabba svar från leverantören i samband med att en beställning görs. Det är viktigt att leverantören kan vara tillmötesgående och att man kan hålla en bra dialog, särskilt om det uppstår problem av något slag. Vidare efterfrågar respondenten tydliga prisuppgifter och att leverantören har en bra reklamationshantering. Respondenten menar sammanfattningsvis att god service från en leverantör är att allt fungerar smidigt.

Information och Rådgivning

Respondenten upplever att det är bra om trävaruleverantörer informerar om nya produkter. Det är även viktigt att leverantörer informerar om det uppstår förändringar av produktutbudet.

4.6 Resultat av enkätundersökningen för potentiella kunder i Norge

4.6.1 Produkt

I Tabell 30-34 nedan presenteras respondenternas enkätsvar kring produktelementet. Av Tabell 30 framgår att en majoritet efterfrågar ett heltäckande produktsortiment från en och samma leverantör. De flesta respondenter uppfattar att befintliga trävaruleverantörers sortiment motsvarar deras behov väl (se Tabell 31). För längdpaketerade produkter är det bara en av respondenterna som ser ett behov längdpaketerade produkter för alla produkter. Merparten ser bara behov för vissa produkter, vilket framgår av Tabell 32.

Tabell 33 beskriver potentiella kunders intresse av att köpa särskilda produkter från en leverantör som Norra. Eftersom respondenterna kunde välja att kryssa för båda alternativen (invändiga och utvändiga paneler), så blir antalet svar och därmed procentandelen i resultatet missvisande. Men eftersom tjugo respondenter svarade på enkäten, tyder resultatet på att ungefär hälften av respondenterna ser ett särskilt intresse av att köpa antingen invändiga eller utvändiga paneler från en leverantör som Norra. Mer än hälften av respondenterna ser ett behov av streckkodsmärkta produkter. En fjärdedel av respondenterna ser behovet av streckkodsmärkning för alla produkter. Nästan var tredje respondent ser behovet av streckkodsmärkning för vissa produkter (se Tabell 34).

Tabell 30. Tabellen beskriver huruvida respondenterna vill ha en eller flera olika leverantörer av trävaror

Ange vilken beskrivning som bäst överensstämmer med ert företags behov av trävaror:		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Ett heltäckande produktsortiment från en och samma leverantör	16	76
Ett heltäckande produktsortiment från flera leverantörer	5	24
Summa:	21	100

Tabell 31. Tabellen beskriver respondenternas syn på sina leverantörers produktsortiment. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Motsvarar ej behovet, 6 = Motsvarar behovet fullständigt

I vilken utsträckning anser ni att era befintliga träleverantörer erbjuder ett sortiment som motsvarar ert företags behov?		Medelvärde: 4,92	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		0	0
3		1	5
4		5	25
5		9	45
6		5	25
Summa:		20	100

Tabell 32. Tabellen anger hur respondenterna ser på längdpaketerade produkter

I vilken utsträckning föredrar ert företag virkespaket som är längdpaketerade?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
För alla produkter	1	5
För vissa produkter	18	86
Inget intresse	2	9
Vet ej	0	0
Summa:	21	100

Tabell 33. Tabellen beskriver potentiella kunders intresse av att köpa särskilda produkter från en leverantör som Norra Skogsägarna

Finns det ett särskilt intresse att köpa något av följande produkter från en leverantör som Norra Skogsägarna?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Invändiga paneler	10	35
Utvändiga paneler	10	35
Inget intresse	1	3
Vet ej	8	27
Summa:	29	100

Tabell 34. Tabellen beskriver respondenternas behov av streckkodsmärkta produkter

Hur ser behov ut av träprodukter som är streckkodsmärkta? (individmärkning)		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Vi ser inget behov av det idag	6	35
Vi ser inget behov av det varken idag eller i framtiden	2	12
Vi ser ett behov av det för vissa produkter	5	29
Vi ser ett behov av det för alla produkter	4	24
Summa:	17	100

4.6.2 Logistik

I Tabell 35-37 visas resultaten vad gäller logistik. Som framgår av Tabell 35 stämmer befintliga leverantörers logistiklösningar väl överens med respondenternas behov. Endast två har kryssat för ett lägre alternativ i intervallskalan. En klar majoritet av respondenterna är nöjda med leveranssäkerheten från befintliga leverantörer. Ungefär var tredje är mycket nöjd (se Tabell 36).

De flesta respondenter är i behov av relativt kort leveranstid. Bara en av respondenterna anser att mer än sju dagars leveranstid passar behovet. De flesta respondenter anser att fyra till fem dagars leveranstid stämmer överens med behovet (se Tabell 37).

Tabell 35. Tabellen beskriver hur respondenterna uppfattar befintliga leverantörers logistiklösningar. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Stämmer inte alls 6 = Stämmer mycket väl

Ange hur bra era träleverantörers logistiklösningar stämmer överens med ert företags behov		Medelvärde: 4,85	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		1	5
3		1	5
4		4	20
5		8	40
6		6	30
Summa:		20	100

Tabell 36. Tabellen beskriver hur respondenterna uppfattar leveranssäkerheten från befintliga leverantörer. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Inte alls nöjd, 6 = Mycket nöjd

Hur upplever ni leveranssäkerheten från era befintliga träleverantörer?		Medelvärde: 5,0	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		0	0
3		1	5
4		4	20
5		9	45
6		6	30
Summa:		20	100

Tabell 37. Tabellen beskriver respondenternas behov av leveranstid

Vilken leveranstid anser ni passar ert företags behov bäst, vid en vanlig leverans av trävaror?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
2-3 dagar	3	15
4-5 dagar	10	50
6-7 dagar	6	30
8-9 dagar	1	5
10-12 dagar	0	0
12 dagar eller mer	0	0
Summa:	20	100

4.6.3 Service

Tabell 38 beskriver hur respondenterna uppfattar hur befintliga trävaruleverantörer kan tillgodose behovet av service. Tre av respondenterna har kryssat för ett lägre alternativ i intervallskalan. Dock tyder resultatet på att en majoritet av respondenterna är nöjda.

Tabell 38. Tabellen beskriver hur väl befintliga leverantörer kan tillgodose respondenternas behov av service. Respondenternas svar redovisas utifrån en intervallskala där 1 = Tillgodoser ej behovet, 6 = Tillgodoser behovet väl

Ange hur väl era träleverantörer tillgodoser era behov av service:		Medelvärde: 4,45	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		1	5
3		2	10
4		5	25
5		11	55
6		1	5
Summa:		20	100

4.6.4 Information och rådgivning

Tabell 39-42 beskriver respondenternas syn på information och rådgivning. Av Tabell 39 framgår det att en tredjedel av respondenterna ser ett behov av ett utökat informationsutbyte med befintliga trävaruleverantörer. Resterande anser att det är bra som det är. Vidare tyder resultatet på att knappt hälften av respondenterna ser ett behov av utökad information om träprodukter (se Tabell 40).

Av Tabell 41 framgår det att ungefär en tredjedel av respondenterna upplever ett behov av rådgivning. Två av tre respondenter ser däremot inget behov av det. Vidare framgår det av resultatet att ungefär sju av tio respondenter ser ett intresse av att utveckla EDI med sina leverantörer (se Tabell 42). Ungefär en av fem respondenter har i dagsläget ett utvecklat samarbete via EDI. Hälften av respondenterna ser ett intresse av det, men deras affärssystem är inte integrerat med befintliga leverantörers.

Tabell 39. Tabellen anger hur respondenterna ser på det informationsutbyte som man har med befintliga trävaruleverantörer

Hur ser ni generellt på det informationsutbyte som ni har med era träleverantörer?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Det bör utökas	7	35
Det är bra som det är	13	65
Vi upplever inget behov	0	0
Annat:	0	0
Summa:	20	100

Tabell 40. Tabellen beskriver hur respondenterna generellt ser på information om träprodukter från befintliga leverantörer. Knappt hälften av respondenterna ser ett behov av utökad information om träprodukter

Hur upplever ni generellt information om träprodukter från era träleverantörer?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Det bör utökas	9	45
Det är bra som det är	11	55
Vi upplever inget behov	0	0
Annat	0	0
Summa:	20	100,0

Tabell 41. Tabellen beskriver respondenternas syn på rådgivning

Upplever ni något behov av rådgivning i samband med inköp av trävaror?		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Nej	12	63
Ja	7	37
Summa:	19	100

Tabell 42. Tabellen beskriver respondenternas syn på EDI-samarbete

Har ni intresse att utveckla elektroniskt integrerade affärssystem med era träleverantörer? (elektroniskt datautbyte för exempelvis beställning och fakturering) Välj ett alternativ som bäst beskriver er situation:		
Alternativ	Antal	Andel (%)
Nej, vi ser inget intresse av det	5	28
Ja, men vårt system är inte integrerat med våra leverantörers	9	50
Ja, vårt system är redan integrerat med ett fåtal av våra leverantörers	2	11
Ja, vårt system är redan integrerat med de flesta av våra leverantörers	2	11
Summa:	18	100

4.7 Erbjudandet – vad är viktigast för respondenterna inom de olika kundsegmenten?

Denna del av resultatet är utformat för att ge en mer översiktlig bild av resultatet och för att lyfta fram värdeskapande faktorer som har identifierats. Först ges en beskrivning över vad de olika kundsegmenten värdesätter med sina trävaruleverantörers erbjudande. Utifrån resultatet har värdeskapande faktorer identifierats för de olika kundsegmenten. Därefter ges en beskrivning av vilka delar av erbjudandet som är viktigast för kunderna. Jämförelser görs även med tidigare studier. Vidare ges en beskrivning av vad respondenterna anser vara viktigt att en leverantör som Norra Skogsägarna (samt grossisten) kan tänka på i framtiden för att bli bättre på att skapa ett större värde för sina kunder inom bygghandeln.

4.7.1 Identifikation av värdeskapande faktorer

Med utgångspunkt från Grönroos (2010) teori om CPV ($CPV = \text{Kärnvärde} \pm \text{Adderat värde}$) redogörs i Tabell 43 (se sidan 57) de värden som de olika kundkategorierna upplever med sina leverantörers erbjudande. Dessa värden är identifierade som värdeskapande faktorer. De fem kolumnerna i Tabell 43 beskriver de olika kundsegmentens värdeskapande faktorer.

Faktorer i underkategori ”+” innebär ett kärnvärde eller ett positivt adderat värde. Det är något som Norra Skogsägarna eller andra leverantörer (för potentiella kunder) erbjuder i dagsläget, eller något som respondenterna vill att leverantörerna ska kunna erbjuda, vilket då innebär ett positivt värde (detta gäller även för grossisten). Att bedöma i vilken utsträckning som avsaknaden av positiva värden eventuellt skulle innebära något negativt för kunden har varit svårt. En eventuell avsaknad av identifierade positiva värden inom respektive kundsegment innebär efter subjektiv bedömning inte något omedelbart negativt. Däremot innebär nyckelord i underkategorin ”-” ett negativt adderat värde, vilket är något som respondenterna upplever saknas i leverantörens erbjudande och som innebär ett negativt värde för kunden. Ett negativt värde kan även vara något som leverantören erbjuder i dagsläget, men som kunden uppfattar som något negativt. Ett exempel på det kan vara att något av erbjudandets element (produkt, logistik, service, etc.) upplevs som missanpassat mot kunden. Författaren har inte för avsikt att dela in de positiva värdena i kärnvärde och positivt adderade värden. Bedömning har gjorts att det är svårt att generalisera inom kundkategorierna och att det faktiskt kan vara svårt att dra en skiljelinje mellan vad som utgör kärnvärde och positivt adderat värde. För att mer i detalj skapa förståelse för vad enskilda respondenter inom kundsegmenten upplever som viktigt med erbjudandet rekommenderas att mer i detalj läsa vad som presenteras om kundsegmenten under punkterna 4.1-4.6 (resultatet av intervjuer och enkätsvaren).

Produkt

För de flesta kundsegmenten är de viktigaste positiva faktorerna produktkvalitet och produktsortiment. Vad respondenterna förknippar med produktkvalitet framgår inte av alla respondenter, men flertalet menar att det är viktigt med en jämn produktkvalitet. Det tolkar jag som att respondenterna vill att produkterna ska motsvara den produktstandard som finns för respektive produktkategori. Detta skapar förutsägbarhet för kunden vilket överensstämmer med tidigare studie där man för produktelementet identifierade förutsägbarhet, tillförlitlighet och produktkvalitet som värdeskapande faktorer (Ulaga 2003). I grossistledet (grossisten och bygghandeln som handlar genom grossist) tyder resultatet på att produktkvaliteten utgör en mer påtaglig värdeskapande faktor bland respondenterna än vad den har för de andra kundsegmenten. Många intervjuade respondenter inom kundsegmentet uttrycker att ”pris och kvalitet ska gå hand” vilket signalerar en högre betalningsvilja för bra produktkvalitet.

Vad gäller produktsortimentet framgår av resultatet att respondenterna efterfrågar ett sortiment med många olika dimensioner och längder. Resultatet av enkätundersökningen tyder på att respondenterna generellt upplever att träleverantörerna kan erbjuda ett sortiment av trävaror som motsvarar behovet. Detta tyder på att det produktsortiment som Norra Skogsägarna erbjuder utgör en positiv faktor. Resultatet av intervjuerna tyder dock på att vissa respondenter upplever att det kan bli brist på olika längder av särskilda dimensioner vilket kan medföra ett negativt adderat värde. Detta är särskilt påtagligt för de två första kundsegmenten i Tabell 43 (grossisten och grossistens kunder). Detta stämmer väl överens med Grönroos (2004) teori om att ett adderat värde kan påverka kärnvärdet både positivt och negativt.

För kundsegmentet potentiella kunder på en svenska marknaden kan längdpaketerade produkter bedömas bidra till ett särskilt positivt värde för kunden. För de övriga kundsegmenten ingår sannolikt längdpaketerade produkter i faktorn produktsortiment men innebär inte en lika stark positiv faktor. Det är bara enstaka respondenter som betonat fördelen med längdpaketerade produkter inom de andra kundsegmenten och resultatet av enkätundersökningen tyder på att längdpaketerade produkter till största delen efterfrågas för vissa produkter.

Logistik

De positiva faktorerna som har identifierats bland respondenterna i kundsegmenten är främst JIT-leveranser och leveranssäkerhet. Eftersom bygghandels kunder saknar framförhållning kring beställningar och snarare förväntar sig att bygghandlarna ska tillhandahålla ett brett produktsortiment, helst genom att tillhandahålla produkter i lager eller att kunna erbjuda dessa med kort leveranstid, ställer detta stora krav på den bakomliggande värdekedjan att uppvisa en hög responsivitet gentemot kunderna inom bygghandeln. Ett av kraven för att kunna tillgodose dessa behov är att tillhandahålla ett brett kurantlager, men även att kunna erbjuda kundanpassade logistiska lösningar. Eftersom många bygghandlare inte vill och heller inte kan hålla särskilt stora lager blir man därför beroende av JIT-leveranser.

Bland de intervjuade respondenterna framgår det att man samarbetar med flera olika trävaruleverantörer främst för att upprätthålla en hög leveranssäkerhet av det produktsortiment som man efterfrågar. Resultatet tyder även på att många respondenter helst skulle vilja ha en enda leverantör av trävaror, men där vissa av respondenterna svar tyder på att det i praktiken inte är möjligt. Främst med anledning av osäkerhet kring leveranssäkerheten. Generellt tyder resultatet på att Norra Skogsägarna, med några få undantag kan tillgodose kundernas behov av logistiklösningar på ett tillfredsställande sätt. Leveranssäkerheten kan för alla respondenter inom kundsegmenten beskrivas som den viktigaste logistiska värdeskapande faktorn. Tidigare studier tyder på att leveranssäkerheten upplevs som ett problem bland kunderna till trävaruleverantörer (Bäckman 2008, Bergström 2010).

Service

Frågeställningarna under elementet service har under intervjuerna varit intressant att ställa till respondenterna eftersom svaren varierat. Det innebär att respondenterna har olika förhållningssätt till begreppet service, där olika respondenter väger in olika aspekter i begreppet. Den definition som författaren utgått från och som ligger till grund för definitionen av vad service innebär i denna studie, är att service ska betraktas ur ett processperspektiv som handlar om att service ska stödja kundens verksamhet och resultat genom en mängd resurser och interaktiva processer (se mer under avsnitt 2.1). Många av de positiva faktorer som kan identifieras inom de olika kundsegmenten handlar om att respondenterna är behov av snabb och tydlig information från sina leverantörer. Värdeskapande faktorer som snabb respons,

snabb support, information vid förändringar samt leverantörens problemlösningsförmåga är tydliga exempel på det.

Gemensamt för flertalet av respondenterna är att man ser service och informationsbehovet som störst under tiden från förfrågan till det att en produktorder genomförs. Som bygghandlare vill man kunna lämna ett besked så tidigt som möjligt till sina kunder om när produkter finns tillgängliga, eller för att själv vara säker på att kunna upprätthålla ett tillgängligt produktsortiment i butiken. Det är därför avgörande att kunna få snabb information om produkttillgänglighet, aktuella priser samt support i ett tidigt skede från sina leverantörer. Det är viktigt eftersom det bidrar till att sänka kundernas osäkerhet.

Kunderna inom bygghandeln söker hela tiden lösningar på sina problem, vilket de förväntar sig att sina trävaruleverantörer ska klarar av att lösa åt dem. Några respondenter uttrycker att man betraktar sina leverantörer som problemlösare, medan många andra beskriver egenskaper hos sina leverantörer som kräver en problemlösningsförmåga. Att som leverantör lösa sina kunders problem är i enlighet med Ford m.fl. (2006) en viktig utgångspunkt för en leverantör. Priset som en kund är villig att betala beror dels på hur viktigt kunden upplever problemet, men även i vilken omfattning som kunden uppfattar att leverantören kan lösa kundens problem (Ford m.fl. 2006). Vidare menar Ford m.fl. (2006) att kundens osäkerhet är en viktig faktor som påverkar kundens attityd till priset. Hur väl en leverantör klarar av att implementera erbjudandet och lösa kundens problem får därför betydelse för kundens upplevda osäkerhet. Den leverantör som kunden upplever har den bästa lösningen på sina kunders problem och som klarar av att sänka kundens osäkerhet kommer sannolikt att upplevas som en attraktiv samarbetspartner.

Några andra positiva faktorer som respondenterna förknippar med service är produkttillgänglighet, leveranssäkerhet, flexibilitet, aktiv försäljning samt EDI-samarbete. Detta tyder på att service är ett vitt begrepp som betyder många olika saker för olika respondenter. Man kan argumentera att kundanpassad logistik, ett brett produktutbud eller exempelvis högkvalitativa produkter även det är service, eftersom det är något som stödjer kundens verksamhet och resultat. För denna studie har begränsningen av vad man definierar som service utgått dels från hur begreppet definieras i den teoretiska referensramen, men även utifrån kundernas definition och association till begreppet.

Några av de negativa faktorer som identifierats är bristfällig reklamationshantering, samt brist på kundanpassning. Detta kan studeras närmare under respektive kundkategori (avsnitt 4.1-4.6).

Information och rådgivning

Bland de positiva faktorerna som har identifierats bland respondenterna inom elementet information och rådgivning och som har nära anknytning till elementet service finns: snabb information, information om varutillgänglighet och leveranskapacitet samt uppdaterade lager och prislistor. Det kan vara svårt att hålla isär dessa positiva faktorer från de som igår i elementet service. Enligt definitionen av elementet information och rådgivning handlar det om alla aktiviteter som en leverantör kan arbeta med för att öka förståelsen för kundens problem och hur leverantörens erbjudande har förmågan att lösa dessa (Ford m.fl. 2006). Man kan argumentera för att information är en resurs som är viktig för att stödja kundens verksamhet och resultat vilket därför innebär att den är en del av den service som en leverantör kan erbjuda sina kunder. I denna studie behandlas inte denna definitionsfråga djupare. De

värdeskapande faktorer som har identifierats och klassificerats under elementet information och rådgivning utgår helt enkelt efter författaren bedömning.

Ytterligare faktorer som både innebär positiva och negativa faktorer för olika kundsegment utgörs av kommunikation och produktinformation. Vissa bygghandlare ser ett behov av mer produktinformation, som främst riktar sig mot slutkonsumenten, från sina leverantörer. Informationen är viktig för att produkterna inte ska användas på fel sätt. Tydlig produktinformation innebär därför en positiv faktor. Samtidigt kan avsaknad av produktinformation få negativa konsekvenser för hur kunderna uppfattar dels materialet trä, men även trovärdigheten för bygghandlaren och den bakomliggande leverantören. Utebliven information kan således innebära en negativ faktor.

Pris och Kostnad

Elementet Pris och kostnad kan utifrån resultatet av intervjuerna beskrivas som ett viktigt element i erbjudandet. Alla intervjuade respondenter konstaterar att priset är en viktig del av leverantörernas erbjudande. Många trävaror som säljs till bygghandeln kan beskrivas som relativt standardiserade och det finns många aktörer som kan erbjuda liknande produkter. Utifrån rådande marknadsförhållanden är det därför relativt lätt att som köpare av trävaror jämföra olika leverantörer med avseende på pris. Den känsla som jag får efter intervjuer med respondenter är att man alltid måste kunna erbjuda marknadsmässiga priser som leverantör av trävaror. Resultatet av denna studie tyder även på att merparten av alla respondenter inom kundsegmenten anser att det är viktigt att betrakta helheten i sina leverantörers erbjudande, vilket har identifierats som en viktig värdeskapande faktor (se Tabell 43). Det är därför viktigt att förstå hur kunden värderar kombinationen av de olika elementen i erbjudandet och att leverantören har förmågan att tillgodose kundens behov genom en effektiv matchning mellan erbjudandet och kundens problem (Ford m.fl. 2006). Värde för kunden uppstår genom att tillgodose ovan angivna värdeskapande faktorer genom elementen: produkt, logistik, service, information och rådgivning samt pris och kostnad. Många respondenter uttrycker helt enkelt att det är helheten i leverantörens erbjudande som är viktigt. Detta stämmer väl överens med Grönroos (2010) teori om att det är viktigt att understödja hela kundens affärsprocess genom värdeskapande aktiviteter.

Övriga observationer

Andra observationer som har gjorts under datainsamlingen främst i samband med de personliga intervjuerna är att flertalet av bygghandlarna är anslutna till någon form av kedja eller någon annan form av sammanslutning där man genomför gemensamma inköp av trävaror. I en tidigare studie menar Bergström (2010) att en gemensam inköpsorganisation sparar mycket resurser för individuella bygghandlare. Inköpsorganisationerna ger således stora fördelar, dels genom billigare inköp men även genom gemensamma varumärken och gemensam marknadsföring (Bergström, 2010). Något annat som är viktigt att notera är relationen som finns mellan säljare och köpare av trävaror. Denna studie har dock inte fokuserat på den relationella delen utan på erbjudandet och de fem elementen (Ford m.fl. 2006). Visserligen är det oundvikligt att tala om relationer, särskilt bland befintliga kunder, eftersom det är en förutsättning för att ett utbyte ska ske mellan köpare och säljare.

Tabell 43. Positiva faktorer betecknas i tabellen med ”+” och utgörs av kärnvärde och positivt adderade värden. Negativa faktorer betecknas med ”-” och innebär negativt adderade värden. De olika kundsegmentens värdeskapande faktorer är indelade efter erbjudandet olika element (se raderna med beskrivning av elementen längst till vänster)

Kundsegment	Grossistens syn på Norra Skogsägarnas erbjudande	Bygghandelns syn på grossistens erbjudande	Potentiella kunders efterfrågade erbjudande	Befintliga kunders syn på Norra Skogsägarnas erbjudande	Potentiella kunders efterfrågade erbjudande
Marknad	Sverige	Sverige	Sverige	Norge	Norge
Produkt	+ Förutsägbarhet (god & jämn produktkvalitet)	+ Förutsägbarhet (hög & jämn produktkvalitet)	+ Förutsägbarhet (jämn produktkvalitet)	+ Produktsortiment	+ Förutsägbarhet (jämn produktkvalitet)
	+ Produktsortiment	+ Produktsortiment	+ Längdpacketerade produkter	+ Längdpacketerade produkter	+ Produktkvalitet
	- Brist på särskilda längder	- Brist på särskilda längder		+ Produktkvalitet - Produktutveckling	
Logistik	+ Korrekta leveranser	+ JIT-leveranser	+ Leveranssäkerhet	+ JIT-leveranser	+ JIT-leveranser
	- Lagerhantering	+ Leveranssäkerhet	+ Kort leveranstid + Flexibla logistiklösningar	+ Leveranssäkerhet	+ Leveranssäkerhet
Service	+ Mindre paketstorlekar	+ Produkttillgängligh.	+ Samarbete i värdekedjan	+ Snabb respons	+ Leveranssäkerhet
	+ Övergripande informationsutbyte	+ Flexibilitet	+ Snabb respons	+ Information tidigt vid förändringar	+ Mindre paketstorlekar
	- Reklamationshant.	+ Snabb support	+ Problemlösningsförmåga	+ Långsiktig personlig relation	+ Förutsägbarhet och Tillförlitlighet
	- Kundanpassning	- Telefonväxel	+ Aktiv försäljning	- Reklamationshantering	+ EDI-samarbete
Information och rådgivning	+ Långsiktig affärsrelation	+ Snabb information	+ Kommunikation	+ Produktinformation	+ Sofistikerade informationssystem
	+ Uppdaterade lager-, & prislister		+ Information om varutillgänglighet och leveranskapacitet	+ Kommunikation	+ Information vid förändringar
	- Kommunikation	- Produktinformation	+ Produktinformation	- Förändringsbenägenhet	+ Information om Produktnyheter
Pris och Kostnad	- Uppdaterade pris-, och lagerlistor	+ Helheten i leverantörens erbjudande		+ Helheten i leverantörens erbjudande	+ Helheten i leverantörens erbjudande
	- Snabbare respons			- Högt pris	

4.7.2 Rangordning av elementen

I enkätundersökningen finns en del som fokuserar på att försöka rangordna vad respondenterna upplever vara viktigast med sina leverantörers erbjudande. För att analysera vilket element som är mest värdeskapande för respondenterna har en särskild frågekonstruktion tillämpats. För varje element i erbjudandet formulerades en fråga för att ge en helhetsbild av vad som kan vara viktigt med det särskilda elementet. Sex frågor konstruerades. Ytterligare ett element har tillkommit för denna studie, vilket är ”relation”. Den begränsning och osäkerhetsfaktor som denna del av undersökningen innebär utgörs av den

frågeformulering som stipulerats för varje enskilt element. Av Tabell 44 framgår vilka frågeformuleringar som användes. Frågorna har formulerats genom en intervallskala från 1-6, där 1 = inte alls viktigt, 6 = mycket viktigt.

Tabell 44. Tabellen beskriver till vänster elementet och till höger den frågeformulering som använts. Notera att ytterligare ett element "relation" har tillkommit för denna frågekonstruktion

Element	Frågeformulering
Logistik	Leverantören erbjuder en logistik som passar våra behov
Service	Leverantören erbjuder en service som är viktig för oss
Pris och Kostnad	Leverantören har marknadsmässiga priser
Relation	Leverantören strävar efter en god personlig kontakt
Produkt	Leverantörens produkter och dess egenskaper är viktiga för oss
Information och Rådgivning	Leverantören förser oss med kunskap som skapar mervärde och/eller sänker våra kostnader

Resultatet av frågeformuleringen presenteras i tabellerna 45-50. Av resultatet framgår att elementen produkt, pris och kostnad samt logistik är de alternativ som erhöll högst medelvärde. Det är relativt svårt att bedöma huruvida resultatet av frågekonstruktionerna kan uppfattas som trovärdigt eller ej, särskilt med tanke på den osäkerhetsfaktor som valet av frågekonstruktion innebär. Även om frågekonstruktionen har utformats för att ge en bra bild av hur respondenterna uppfattar de olika elementen har valet av frågekonstruktion en stor betydelse för utfallet. Dessutom har svaren en relativt jämn fördelning och ett liknande medelvärde. Det kan därför vara svårt att verkligen utmärka något av de olika elementen som viktigare än något annat utifrån resultatet. Det enda elementet som erhöll ett något lägre medelvärde är frågekonstruktionen för elementet Information och rådgivning. En möjlig förklaring till ett relativt högt och jämnt medelvärde för alla element är att respondenterna generellt kan ha upplevt frågeformuleringarna som viktiga och att respondenterna därför valt att kryssa i ett högre värde i intervallskalan för alla element.

Tabell 45. Tabellen beskriver resultatet av frågekonstruktionen som användes för logistikelementet

Leverantören erbjuder en logistik som passar våra behov		Medelvärde: 5,18	
Skala		Antal	Andel (%)
1		1	2
2		0	0
3		2	4
4		3	6
5		24	48
6		20	40
Summa:		50	100

Tabell 46. Tabellen beskriver resultatet av frågekonstruktionen som användes för serviceelementet

Leverantören erbjuder en service som är viktig för oss		Medelvärde: 5,12	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		2	4
3		0	0
4		10	20
5		16	32
6		22	44
Summa:		50	100

Tabell 47. Tabellen beskriver resultatet av frågekonstruktionen som användes för elementet pris och kostnad

Leverantören har marknadsmässiga priser		Medelvärde: 5,20	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		1	2
3		5	10
4		2	4
5		17	34
6		25	50
Summa:		50	100

Tabell 48. Tabellen beskriver resultatet av frågekonstruktionen som användes för elementet relation

Leverantören strävar efter en god personlig kontakt		Medelvärde: 4,94	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		1	2
3		4	8
4		9	18
5		19	38
6		17	34
Summa:		50	100

Tabell 49. Tabellen beskriver resultatet av frågekonstruktionen som användes för produktelementet

Leverantörens produkter och dess egenskaper är viktiga för oss		Medelvärde: 5,30	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		0	0
3		1	2
4		5	10
5		22	44
6		22	44
Summa:		50	100

Tabell 50. Tabellen beskriver resultatet av frågekonstruktionen som användes för elementet information och rådgivning

Leverantören förser oss med kunskap som skapar mervärde och/eller sänker våra kostnader		Medelvärde: 4,74	
Skala		Antal	Andel (%)
1		0	0
2		1	2
3		6	12
4		12	24
5		17	34
6		14	28
Summa:		50	100

4.7.3 Ytterligare rangordning av elementen

I samband med de personliga intervjuerna har respondenterna även fått välja ut vilka tre av de sex elementen som man anser vara viktigast. Vissa respondenter valde även att rangordna de tre utvalda elementen, men eftersom inte alla respondenter gjorde detta kan ingen inbördes rangordning presenteras. Sjutton respondents svar ligger till grund för resultatet. Respondenterna har givits tid att från egen uppfattning bestämma vilka element som man anser vara viktigast. Tabell 51 är en sammanställning av de element som respondenterna valde ut som de tre viktigaste. Resultatet tyder på att elementen pris och kostnad och logistik är viktigast. På tredje plats kommer serviceelementet tätt åtföljt av produktelementet.

Tabell 51. Tabellen anger vilka delar av erbjudandet som de intervjuade respondenterna upplever vara viktigast med sina träleverantörers erbjudande. Notera att elementet "relation" har tillkommit för denna frågeformulering

Element	Antal	Andel (%)
Logistik	15	29
Service	9	18
Pris och Kostnad	15	29
Relation	4	8
Produkt	7	14
Information och Rådgivning	1	2
Summa:	51	100

4.7.3 Hur kan ännu större värde skapas i framtiden?

Till samtliga respondenter som deltog vid enkätundersökningen ställdes en fråga för att identifiera vad trävaruleverantörer kan göra för att skapa ett högre värde för bygghandeln i framtiden. Svaren redovisas i Tabell 52 nedan. Svaren har delats in i erbjudandet olika element för att skapa en tydligare överblick.

Tabell 52. Tabellen beskriver vad samtliga respondenter uppfattar att deras leverantörer kan göra för att skapa ett ännu större värde för dem

Element	Produkt	Logistik	Service	Information & Rådgivning	Pris & Kostnad
Så kan ännu större värde skapas:	<ul style="list-style-type: none"> Högre produkttillgänglighet Enskild styckemärkning av samtliga produkter för modern lagerföring Fullständigt produktsortiment 	<ul style="list-style-type: none"> Avsätta säker volym till prioriterade kunder Anpassade JIT-leveranser Mindre leveransstorlek till bra pris Samordnade leveranser till olika kunder 	<ul style="list-style-type: none"> Långsiktigt personligt samarbete Hög servicegrad Få helheten att fungera smidigt Utökat samarbete mellan köpare och säljare Kompetent personal God reklamationshantering Aktivt försäljningsarbete Förstå marknadens behov och möta behoven 	<ul style="list-style-type: none"> Produktinformation Hjälp och coachning på plats hos kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Lägre pris

5 Slutsatser och rekommendationer

Syftet med den här studien har varit att genom en marknadsundersökning skapa ökad kunskap och förståelse för vad kunder inom bygghandeln värdesätter med sina leverantörers erbjudande. Med utgångspunkt från teorin om erbjudandet (Ford m.fl. 2006) har jag bland befintliga och potentiella kunder på den svenska och norska marknaden identifierat värdeskapande faktorer. Med utgångspunkt från resultatet av denna studie diskuteras nedan vad som är viktigt att en leverantör som Norra Skogsägarna tänker på för ett långsiktigt arbete med sina kundrelationer. Därefter redogörs för mer generella iakttagelser som jag anser vara viktiga att diskutera. Vidare presenteras Norra Skogsägarnas styrkor och svagheter. Slutligen presenteras några rekommendationer till Norra Skogsägarna.

5.1 Kunder i grossistledet

Norra Skogsägarna har en väl utvecklad relation till grossisten. Resultatet tyder på att både grossisten och grossistens kunder inom bygghandeln värdesätter de produkter man köper från Norra Skogsägarna där en god och jämn produktkvalitet är viktigt. Genom denna marknadskanal kan Norra Skogsägarna skapa ett mervärde, inte bara för sina kunder utan även för sig själv och sina ägare.

En viktig faktor att notera är den nätverksposition som grossisten innehar genom alla kundrelationer inom bygghandeln som finns etablerade. Inom det geografiska området för kundsegmentet har grossisten ett väletablerat nätverk, vilket innebär en värdefull resurs som Norra Skogsägarna indirekt får tillgång till genom samarbetet med grossisten. Grossistens erbjudande till sina kunder inom bygghandeln utgår från ett helhetskoncept genom att kunna erbjuda ett fullsortiment av produkter och samordnade logistiklösningar, där alla beställningarna finns samlade på en faktura. Grossistens koncept innebär en hög grad av kundanpassning, vilket utgör en värdefull resurs för en samarbetspartner som Norra Skogsägarna. Bygghandlarna som handlar trävaror genom grossisten kan beskrivas som små till medelstora. Det är uppenbart att deras behov med avseende på inköpskvantiteter, logistik och service stämmer väl överens med det som trävarugrossisten kan erbjuda. Faktum är att utan grossistens resurser (nätverksposition, centrallager, kundsupport, logistik, service etc.) skulle Norra Skogsägarna inte klara av att tillgodose bygghandlarnas behov som finns inom kundsegmentet.

Så länge grossistens affärsidé visar sig vara tillräckligt konkurrensstarkt gentemot andra alternativa inköpskanaler, exempelvis direktleveranser från sågverksföretag eller andra gemensamma inköpsorganisationer finns ingen anledning för Norra Skogsägarna att inte satsa på att utveckla affärssamarbetet med grossisten. Resultatet av undersökningen tyder dessutom på att det finns förutsättning att utveckla samarbetet med grossisten för att skapa större gemensamma värden för alla ingående parter.

5.2 Befintliga kunder på den norska marknaden

Bland befintliga kunder på den norska marknaden tyder resultatet av undersökningen på att Norra Skogsägarna medvetet fokuserat på att samarbeta med små till medelstora bygghandlare. De allra flesta respondenter inom kundsegmentet har en omsättning inom träsektorn på mellan 2-10 miljoner NOK. Utmärkande för kunder som deltagit vid marknadsundersökningen inom kundsegmentet är att man precis som många andra respondenter i andra kundsegment värdesätter en jämn och god kvalitet på träprodukterna. Man efterfrågar ett brett produktsortiment, vilket man anser att Norra Skogsägarna kan erbjuda. Resultatet tyder på att logistiken har en avgörande betydelse för respondenterna.

Respondenterna efterfrågar en trygg samarbetspartner som kan upprätthålla en hög leveranssäkerhet samt att leverantören kan anpassa logistiken efter kundernas behov (JIT). Att utarbeta logistiska lösningar åt kunder inom geografiskt avgränsade områden kan därför beskrivas som en strategisk fördel. Logistiska lösningar kan innebära att identifiera kluster av kunder som Norra Skogsägarna kan erbjuda anpassade logistiklösningar åt. Detta skulle innebära att Norra Skogsägarna skulle kunna erbjuda delavlastningar hos olika kunder, vilket innebär att kunderna får möjlighet att beställa mindre orderstorlekar, vilket är något som innebär fördelar för mindre bygghandlare som av olika anledningar är i behov fler, men mindre leveranser.

Bortsett från respondenternas egna uppfattningar om vad god service från en leverantör innebär kan man argumentera att ett brett sortiment, anpassade logistiklösningar samt en god support och kundhantering innebär en service som kräver resurser hos en leverantör som Norra Skogsägarna. Detta blir särskilt påtagligt för mindre bygghandlare som är i behov mindre volymer. Det är därför viktigt att som leverantör kunna beskriva hur hela erbjudande skapar värde för kunden vilket ger kunden förutsättning att värdera den totala kostnadsbilden i erbjudande snarare att enbart fokusera på priset.

5.3 Skillnader och likheter mellan de olika kundsegmenten

Generellt kan man säga att det finns stora likheter mellan de olika kundsegmenten med avseende på identifierade värdeskapande faktorer. Genomgående utgör de viktigaste värdeskapande faktorerna en jämn och god produktkvalitet, ett brett produktsortiment, leveranssäkerhet, JIT-leveranser, snabb respons, snabb information, information vid förändringar, information om varutillgänglighet, uppdaterad information, kommunikation och produktinformation.

Dock framgår det av resultatet att vissa skillnader finns mellan kundsegmenten. Utmärkande för segmentet potentiella kunderna i Norge är man efterfrågar en högre andel streckkodsmärkta produkter. Tre av de (totalt fyra) intervjuade respondenterna anger ett särskilt intresse för streckkodsmärkta produkter och av enkätundersökningen framgår det att över 50% av respondenterna ser ett behov av det inom kundsegmentet. Intresset är betydligt svalare bland befintliga kunder i Sverige och Norge. För de potentiella kunderna i Sverige kan inget resultat avseende behovet av streckkodsmärkning presenteras. Respondenterna inom segmentet tillfrågades aldrig om hur intresset ser ut för streckkodsmärkta produkter under intervju eller i enkät. Ingen respondent framhöll dock under intervju något särskilt intresse för streckkodsmärkning. Det går därför inte att uttala sig om intresset av streckkodsmärkning för detta kundsegment.

En annan skillnad mellan de olika kundsegmenten är att alla respondenter bland de potentiella kunderna i Sverige efterfrågar längdpaketerat för alla produkter. För de övriga kundsegmenten, efterfrågar en majoritet av respondenterna längdpaketerat främst för vissa produkter.

5.4 Generella iakttagelser

En sammanfattande och intressant bild som resultatet av denna studie förmedlar är att värdet i erbjudandet inte främst skapas genom den fysiska produkten självt utan att det snarare handlar om en kombination av flera olika element i erbjudandet. Genom studien har en mängd olika värdeskapande faktorer identifierats. Dessa värdeskapande faktorer tyder på att kunderna efterfrågar egenskaper hos sina leverantörer som kräver olika typer av kundanpassningar.

Förhoppningsvis kan denna iakttagelse bidra till att stärka tanken att värde för kunden inte främst uppstår i produktionen utan i senare delar av distributionskedjan. Studien tyder på att produktelementet är viktigt; förutom ett brett produktsortiment efterfrågar bygghandlarna en jämn och god kvalitet på produkterna. Men produktelementet är inte det viktigaste elementet. Vid försök att rangordna hur viktiga elementen är för respondenterna framkommer det att logistik, service och priselementet är de absolut viktigaste elementen i erbjudandet. Detta stämmer väl överens med den bild som jag har fått i samband med intervjuer med kunder.

En intressant iakttagelse är att de tre kundsegmenten befintliga kunder (genom grossisten) samt befintliga och potentiella kunder i Norge, ser ett intresse av att utveckla EDI-samarbete med sina leverantörer. Generellt bland respondenterna i dessa kundsegment är ungefär sju av tio respondenter intresserade av att utveckla EDI-samarbete. Generellt bland kundsegmenten framgår av resultatet att fem av tio respondenter inte har integrerat sina affärssystem med sina leverantörer ännu, men att man ser ett intresse av det. Endast 18 % av respondenterna som har svarat på enkätundersökningen inom ovan angivna kundsegment, har i dagsläget ett EDI-samarbete. Detta kan ur ett framtida samarbetsperspektiv betraktas som en intressant iakttagelse. Kan ett framtida utvecklat EDI-samarbete innebära konkurrensfördelar för en leverantör som Norra Skogsägarna? En annan intressant aspekt som berörs i denna studie är streckkodsmärkta produkter. I studien finns indikationer på att streckkodsmärkning kan komma att bli viktigare i framtiden. Vilken betydelse streckkodsmärkning kommer att få i framtiden kvarstår att se.

Sammanfattningsvis kan jag för denna studie konstatera att erbjudandet är vad en leverantör utlovar till sina kunder. Erbjudandet har dock inget värde om inte löftet kan uppfyllas.

5.5 Norra Skogsägarnas styrkor och svagheter

Nedan redogörs för Norra Skogsägarnas styrkor och svagheter. Styrkorna belyser det som Norra Skogsägarna gör särskilt bra och som Norra kan använda i sin marknadsföring. Svagheterna beskriver vad Norra Skogsägarna kan förbättra för att stärka sitt erbjudande till sina kunder.

Norra Skogsägarnas styrkor:

- Färdigvarans produktkvalitet
- Korrekta leveranser
- Goda personliga relationer
- Marknadskunskap och kompetens inom företaget

Norra Skogsägarnas svagheter:

- Ibland bristande reklamationshantering
- Produktutveckling och förändringsbenägenhet
- Aktiv marknadsföring och försäljning
- Bristande lagerhantering
- Tekniska data och informationssystem

5.6 Rekommendationer

- Etablera ett samarbete och stöd bygghandeln i arbetet att marknadsföra träprodukter mer progressivt mot slutkonsumenten. Bygghandeln är en utmärkt kommunikationskanal för en leverantör som Norra Skogsägarna. Invändiga och utvändiga paneler är exempel på produkter som det bör finnas stor potential att marknadsföra.

- Utarbeta ett ordersystem som alltid sänder ut en tydlig skriftlig orderbekräftelse oavsett om kunden efterfrågar det eller inte. En orderbekräftelse är ett intyg och bekräftelse på att varor som kunden beställt kommer. Genom en orderbekräftelse förmedlar leverantören en känsla av kontroll samt ordning och reda.
- Positionera inte Norra Skogsägarnas erbjudande främst genom en marknadsledande prisbildning. Snarare rekommenderas att identifiera kunder som värdesätter den norrländska råvarans virkeskvalitet.
- Genomför en noggrannare segmentering av marknaden och genomför djupare marknadsanalyser för att identifiera kunder med liknande behov. Detta kan ge förutsättningar för att exempelvis utforma mer kundanpassade logistiska lösningar.
- Fördjupa samarbetet inom befintliga kundrelationer. Lyssna på kunderna och var uppmärksam på förändringar i marknaden. Att anpassa sig efter kundens behov förmedlar en känsla av engagemang och vilja att tillvarata kundens behov.
- Arbeta för att förbättra befintliga informations-, och kommunikationskanaler till kunden. Var även tydlig och konsekvent med information till kunderna. Tydlighet och enkelhet är vad kunderna efterfrågar. Tänk på att förmedla information om förändringar så tidigt som möjligt.
- Etablera rutiner vid kundens förfrågningar och beställningar. Eftersom kunden förväntar sig snabb respons, är det viktigt att ha ett system som alltid kan förmedla rätt information snabbt till kunden.
- Införskaffa/förbättra kvalitetssäkringssystem för produktion och lager för att säkerställa en hög kvalitet genom hela produktionsprocessen till lagring och utlastning av färdigställda produkter.

Referenser

- Anderson, J C., & Narus, J A. (1998) Business Marketing: Understand what customers value. s. 5– 15.
- Bergström, G. (2010). Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. Dept. of Forest Products, SLU, Examensarbete, nr 63.
- Bäckman, J. (2008). Kundrelationer mellan Setragroup AB och bygghandeln, Dept. of Forest Products, SLU, Examensarbete, Nr 18.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., Haglund, L. (2010) Marknadsundersökning en handbok. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Snehota, I. (2006) The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks. Andra upplagan. John Wiley & Sons, Ltd, UK.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction dialogue, value. Journal of business & Industrial Marketing. Vol 19, Nr 2, 2004: s 99-113.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? European Business Review, 20 (4), s. 298-314.
- Grönroos, C. (2010). A service perspective on business relationship: The value creation, interaction and marketing interface. Industrial Marketing Management (2010), doi: 10.1016/j.indmarman.2010.06.036
- Gummesson, E. (2007), “Exit Services Marketing – Enter Service Marketing”. Journal of Customer Behaviour, Vol. 6, No. 2, s.113-141.
- Khalifa, A., (2004) Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. Management Decisions, Vol. 42 Nr. 5, 2004: s.645-666.
- Nord, T. (2005), Structure and developments in the solid wood value chain: dominant saw milling strategies and industrialized housing, Licentiate Thesis, Nr. 7
- Prognoscentret (2011). Information hämtad från <http://www.prognoscentret.se>. 2011-05-18
- Stock, G., Greis, N., Kasarda, J. (2000). Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. Journal of Operations Management, 18 (January), s. 531-547.
- Vargo, S. L. and Lusch, R.F. (2004), The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, Journal of Service Research, 6 (May), s. 324-35.
- Zeithaml, V. A. (1988, July). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52, s. 2 –22.

Bilagor

Bilaga 1. Frågeguide till potentiella kunder

Inledande frågor

Hur många trävaruleverantörer har ni dagsläget?

Hur stora volymer köper ni årligen?
(bygg-, konstruktions-, beklädnads-, form-, samt ställningsvirke)

Hur upplever ni erbjudandet från era trävaruleverantörer?

Produkt

Hur upplever ni leverantörens produkterbjudande?

Motsvarar produktsortimentet ert behov?

Vad är era produktkrav?

Vad innebär kvalitet för er?

Finns det något som utmärker olika leverantörer och deras produkter?

Logistik

Vad är viktigast när man pratar om logistik för er?

Hur ser era behov ut av logistik?

Hur ser er inköpsfilosofi ut?

Hur uppfattar ni logistiken från era befintliga leverantörer?

Hur ser beställning ut av fulla/ halvfulla bilar?

Service

Vad tycker ni är en god service från en leverantör?

Vilket behov av service har ni?

- Har era trävaruleverantörer de egenskaper som behövs?

Hur långa kontrakt skriver ni med era leverantörer?

Information

Hur sköts kontakten till era leverantörer?

Hur ser det övergripande informationsutbytet ut med era leverantörer i dagsläget?

Ser ni något behov av rådgivning?

Finns det stunder då information från era leverantörer är extra viktigt?

Pris och kostnad

Hur uppfattar ni prisets totala betydelse i erbjudandet?

Hur väl anser ni att era trävaruleverantörer kan lösa era problem?

Finns det något informationsutbyte, aktivitet eller process som kan göra att er osäkerhet kring köp minskas?

Vad kan era trävaruleverantörer göra för att skapa ännu större värde för er?

Relation

Hur skulle ni beskriva den relation som ni har till era befintliga trävaruleverantörer?

Strävar ni efter att utveckla långsiktiga relationer med era leverantörer?

Bilaga 2. Frågeguide till befintliga kunder

Inledande frågor

Hur många trävaruleverantörer har ni i dagsläget?

Hur stora volymer köper ni årligen?

(bygg-, konstruktions-, beklädnads-, form-, samt ställningsvirke)

Produkt

Hur upplever ni Norras produkt erbjudande?

Vad anser ni vara bra kvalitet på produkter motsvarade de som levereras av Norra?

Motsvarar Norras produktsortiment ert behov?

Vad är era produktkrav?

Finns det något som utmärker olika leverantörer och deras produkter?

- Vad är utmärkande för Norra?

Logistik

Vad är viktigast när man pratar om logistik för er?

Hur ser era behov ut av logistik?

Hur fungerar logistiken från Norra?

Vad anser ni vara tillräckligt bra leveranssäkerhet?

Anser ni att Norra förstår era behov av logistik?

Hur ser beställning ut av fulla/ halvfulla bilar?

Service

Vad tycker ni är en god service från en leverantör?

Har Norra de egenskaper som behövs?

Information

Hur ser ni på informationsutbytet som ni har till Norra idag?

- Vilken typ av information är viktig?

Får ni någon rådgivning av Norra i samband med inköp av trävaror?

Finns det stunder då information är extra viktigt från Norra?

Pris och kostnad

Hur uppfattar ni prisets totala betydelse i erbjudandet?

Vad är största orsaken till att ni handlar trävaror från Norra?

Hur väl anser ni att Norra kan lösa era problem?

Finns det något informationsutbyte, aktivitet eller process som kan göra att er osäkerhet kring köp minskas?

Vad kan Norra göra för att skapa ännu större värde för er?

Bilaga 3. Enkät till Befintliga kunder (genom grossist)

Vårt företags ungefärliga omsättning inom träsektorn per år:

< 0,5 miljoner	<input type="checkbox"/>
0,5-2 miljoner	<input type="checkbox"/>
2-5 miljoner	<input type="checkbox"/>
5-10 miljoner	<input type="checkbox"/>
>10 miljoner	<input type="checkbox"/>

Ange hur viktiga följande påståenden är för er befintliga affärsrelationer med grossisten
Kryssa för det alternativ som ni uppfattar stämmer bäst

1 = Inte viktigt alls

6 = Mycket viktigt

Leverantören erbjuder en service som är viktig för oss

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Leverantören erbjuder en logistik som passar våra behov

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Leverantören har marknadsmässiga priser

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Leverantören strävar efter en god personlig kontakt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Leverantörens produkter och dess egenskaper är viktigt för oss

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Leverantören förser oss med kunskap som skapar mervärde och/eller sänker våra kostnader.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Produkt

Ange vilken beskrivning som bäst överensstämmer med ert företags behov av trävaror:

Ett heltäckande produktsortiment från en och samma leverantör ☐

Ett heltäckande produktsortiment från flera olika leverantörer ☐

Kommentar: _____

I vilken utsträckning anser ni att er grossist erbjuder ett sortiment av trävaror som motsvarar ert företags produktbehov?

1=Motsvarar ej behovet

6=Motsvarar behovet fullständigt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Finns det några särskilda träprodukter som ni saknar?

Svar: _____

Hur ser behovet ut av träprodukter som är märkta med streckkod? (individmärkta produkter)

Vi ser inget behov av det idag ☐

Vi ser inget behov av det varken idag eller i framtiden ☐

Vi ser ett behov av det för vissa produkter ☐

Vi ser ett behov av det för alla produkter ☐

I vilken utsträckning föredrar ert företag virkespaket som är Längdpaketerade?

a) För vissa produkter ☐

b) För alla produkter ☐

c) Inget intresse ☐

d) Vet ej ☐

e) Om svar a-b, ange särskilt viktiga produkttyper samt längdkrav nedan.

Produkttyp: _____

Längd(er): _____

Produkttyp: _____
Längd(er): _____

Produkttyp: _____
Längd(er): _____

Logistik

Ange hur bra er grossists distributionslösningar stämmer överens med ert företags behov:

1=Passar inte alls

6=Passar oss väl

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Kommentar: _____

Hur upplever ni leveranssäkerheten (rätt produkt, rätt tid, rätt plats) från er grossist?

1=Inte alls nöjd

6=Mycket nöjd

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Kommentar: _____

Vilken leveranstid (tid från order till levererad vara) anser ni passar ert företags behov bäst, vid en vanlig leverans av trävaror?

2-3 dagar	<input type="checkbox"/>
4-5 dagar	<input type="checkbox"/>
6-7 dagar	<input type="checkbox"/>
8-9 dagar	<input type="checkbox"/>
10-15 dagar	<input type="checkbox"/>
12 dagar eller mer	<input type="checkbox"/>

Vår grossist har god insikt om vårt företags försäljnings-, och distributionsverksamhet och förstår vilken betydelse leveranssäkerheten har för oss

1=Instämmer inte alls

6=Instämmer helt och håller

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Kommentar: _____

Service

Service från vår grossist är viktigt för oss utifrån följande påståenden:

1=Inte alls viktigt

6=Mycket viktigt

Leverantörens säljare har regelbunden kontakt med oss

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Genom att erbjuda en snabb och smidig support

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Logistiken som leverantören erbjuder ska passa våra behov

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Genom att erbjuda tydliga prislistor och leveranshandlingar

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Flexibilitet och anpassning för att möta våra behov

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Kommentar: _____

Finns det något annat som ni anser vara viktigt angående service från grossisten?

Svar: _____

Anser ni att grossisten besöker er tillräckligt ofta?

1=Ej tillräckligt

6=Fullt tillräckligt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

kommentar: _____

Är telefonkontakt tillräckligt för ett väl fungerande affärssamarbete med grossisten?

1=Ej tillräckligt

6=Fullt tillräckligt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

kommentar: _____

Ange hur väl er grossist tillgodoser era behov av service:

1 = Tillgodoser ej behovet

6 = Tillgodoser behovet väl

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Information & rådgivning

Upplever ni något behov av rådgivning i samband med inköp av trävaror?

Ja ☐

Nej ☐

Om svar Ja, vilket typ av rådgivning: _____

Brukar ni diskutera något av nedanstående med er grossist?

	Ja	Nej
Produktegenskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marknadsläget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förändring av inköpsbehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uppföljning av leveranser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pris och kostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktkvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistikbehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hur ser ni generellt på det informationsutbyte som ni har med er grossist idag?

Det bör utökas	<input type="checkbox"/>
Det är bra som det är	<input type="checkbox"/>
Vi upplever inget behov av det	<input type="checkbox"/>
Annat:	<input type="checkbox"/>

Kommentar: _____

Hur upplever ni generellt information om träprodukter från er grossist?

Det bör utökas	<input type="checkbox"/>
Det är bra som det är	<input type="checkbox"/>
Vi upplever inget behov av det	<input type="checkbox"/>
Annat:	<input type="checkbox"/>

Kommentar: _____

Pris & Kostnad

Grossistens produkterbjudande är ett prisvärt alternativ i förhållande till andra leverantörer av liknande produkter?

1=Inte alls prisvärt

6=Mycket prisvärt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Grossisten kan genom sin kompetens och sitt produkterbjudande skapa mervärde för oss

1=Instämmer inte alls

6=Instämmer helt och hållet

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Samarbete

Är det viktigt för er med information om tillgängliga lagersaldon från er grossist?

1 = Inte viktigt alls

6 = Mycket viktigt

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1

6

Är det viktigt för er att kunna genomföra webbaserade beställningar?

1 = Inte viktigt alls

6 = Mycket viktigt

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1

6

Kommentar: _____

Har ni intresse att utveckla elektroniskt integrerade affärssystem med era grossister? (elektroniskt datautbyte för exempelvis beställning och fakturering) Välj ett alternativ som bäst beskriver er situation:

Nej, vi ser inget intresse av det

☐

Ja, men vårt system är inte integrerat med våra leverantörer

☐

Ja, vårt system är redan integrerat med ett fåtal av våra leverantörer

☐

Ja, vårt system är redan integrerat med de flesta av våra leverantörer

☐

Avslutande fråga

Vad kan Grossisten göra för att skapa ett större värde för er?

Svar: _____

Bilaga 4. Enkät till Befintliga kunder

Avsnitt 1 – Generellt om trävaruleverantörer

Här följer några frågor på hur ni generellt ser på era leverantörer av trävaror

Inledande frågor

Vårt företag verkar i huvudsak på följande marknad

Sverige ☐
Norge ☐

Vårt företag omsätter totalt per år:

< 10 miljoner ☐
10-25 miljoner ☐
25-50 miljoner ☐
50-100 miljoner ☐
>100 miljoner ☐

Vårt företags ungefärliga omsättning inom träsektorn per år:

< 0,5 miljoner ☐
0,5-2 miljoner ☐
2-5 miljoner ☐
5-10 miljoner ☐
>10 miljoner ☐

Frågor om produkt

Ange vilken beskrivning som bäst överensstämmer med ert företags behov av trävaror:

Ett heltäckande produktsortiment från en och samma leverantör ☐

Ett heltäckande produktsortiment från flera olika leverantörer ☐

Kommentar: _____

Hur ser behovet ut av träprodukter som är märkta med streckkod? (individmärkta produkter)

Vi ser inget behov av det idag

☐

Vi ser inget behov av det varken idag eller i framtiden

☐

Vi ser ett behov av det för vissa produkter

☐

Vi ser ett behov av det för alla produkter

☐

I vilken utsträckning föredrar ert företag virkespaket som är Längdpaketerade?

f) För vissa produkter

☐

g) För alla produkter

☐

h) Inget intresse

☐

i) Vet ej

☐

j) Om svar a-b, ange särskilt viktiga produkttyper samt längdkrav nedan.

Produkttyp: _____

Längd(er): _____

Produkttyp: _____

Längd(er): _____

Produkttyp: _____

Längd(er): _____

Frågor om Logistik

Vilken leveranstid (tid från order till levererad vara) anser ni passar ert företags behov bäst, vid en vanlig leverans av trävaror?

2-3 dagar

☐

4-5 dagar

☐

6-7 dagar

☐

8-9 dagar

☐

10-15 dagar

☐

12 dagar eller mer

☐

Våra trävaruleverantörer har god insikt i vårt företags försäljnings-, och/eller distributionsverksamhet och förstår vilken betydelse leveranssäkerheten har för oss

1=Instämmer inte alls

6=Instämmer helt och håller

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Kommentar: _____

Frågor om Service

Service från vår träleverantör är viktigt för oss utifrån följande påståenden:

1=Inte alls viktigt

6=Mycket viktigt

a) Leverantörens säljare har regelbunden kontakt med oss

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

b) Genom att erbjuda en snabb och smidig support

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

c) Logistiken som leverantören erbjuder ska passa våra behov

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

d) Genom att erbjuda tydliga prislistor och leveranshandlingar

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

e) Flexibilitet och anpassning för att möta våra behov

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Vilken service är viktigast från era träleverantörer?

Svar: _____

Information

Upplever ni något behov av rådgivning i samband med inköp av trävaror?

Ja ☐

Nej ☐

Om svar Ja, vilket typ av
rådgivning: _____

Brukar ni diskutera något av nedanstående med er leverantör?

	Ja	Nej
Produktegenskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marknadsläget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förändring av inköpsbehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppföljning av leveranser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pris och kostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktkvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistikbehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annat som är viktigt att diskutera för er:

Svar: _____

Avsnitt 2 – Norra Skogsägarna som trävaruleverantör

Nedan följer några frågor om hur ni upplever Norra Skogsägarna som leverantör av trävaror

Vårt företag har gjort affärer med Norra under följande antal år:

< 2 år	<input type="checkbox"/>
2-5 år	<input type="checkbox"/>
5-10 år	<input type="checkbox"/>
>10 år	<input type="checkbox"/>

Ange hur viktigt följande påståenden är för era affärer med Norra Skogsägarna:

1= Inte viktigt alls

6= Mycket viktigt

Norra erbjuder en service som är viktig för oss

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Norra erbjuder en logistik som passar vårt företags specifika behov

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Norra har marknadsmässiga priser

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Norra strävar efter en god kontakt med oss

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Norras produkter och dess egenskaper är viktiga för oss

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Norra förser oss med kunskap som skapar mervärde och/eller sänker våra kostnader

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Kommentar: _____

Frågor om produkt

a) I vilken utsträckning anser ni att Norra erbjuder ett sortiment som motsvarar ert företags produktbehov?

1=Motsvarar ej behovet

6=Motsvarar behovet fullständigt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

b) Finns det några särskilda produkter som ni saknar?

Svar: _____

c) Finns det något särskilt intresse att köpa följande produkter från en leverantör som Norra?

Invändiga paneler ☐

Utvändig paneler ☐

Inget intresse ☐

Vet ej ☐

Hur upplever ni Norras produktkvalitet jämfört med andra leverantörer?

1=Sämre än andra

6=Bättre än andra

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 6

Kommentar: _____

Logistik

Ange hur väl Norras logistiklösningar stämmer överens med ert företags behov

1=Stämmer inte alls

6=Stämmer mycket väl

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 6

Kommentar: _____

Hur upplever ni leveranssäkerheten från Norra jämfört med andra leverantörer?
(rätt produkt, rätt tid, rätt plats)

1=Inte alls nöjd

6=Mycket nöjd

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 6

Kommentar: _____

Norra har god insikt i vårt företags försäljnings-, och/eller distributionsverksamhet och förstår vilken betydelse leveranssäkerheten har för oss

1=Instämmer inte alls

6=Instämmer helt och håller

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Kommentar: _____

Service

Ange hur ni ser på Norra som leverantör utifrån följande påståenden:

1=instämmer inte alls

6=instämmer helt och hållet

Offerten är tydliga och lättöverskådliga

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Fakturor och leveranshandlingar är tydliga

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Det finns en bra reklamationshantering

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Produktmärkning överensstämmer med våra behov

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Fungerande restorderhantering

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Paketering överensstämmer med våra behov

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Vi får snabba svar vid förfrågningar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Personalen förstår vårt företags behov

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Personalen arbetar för att hålla vad de lovar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Orderbekräftelser fungerar bra

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Kommentar: _____

Anser ni att Norras säljare besöker er tillräckligt ofta?

1=Ej tillräckligt

6=Fullt tillräckligt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

kommentar: _____

Är telefonkontakt tillräckligt för ett väl fungerande affärssamarbete med Norra?

1=Ej tillräckligt

6=Fullt tillräckligt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

kommentar: _____

Ange hur väl Norra tillgodoser era behov av service:

1 = Tillgodoser ej behovet

6 = Tillgodoser behovet väl

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Information

Hur ser ni på informationsutbyte som ni har med Norra?

Det bör utökas

☐

Det är bra som det är

☐

Vi upplever inget behov av det

☐

Annat:

☐

Pris & kostnad

Är Norras produkterbudande ett prisvärt alternativ i förhållande till andra leverantörer av liknande produkter?

1=Inte alls prisvärt

6=Mycket prisvärt

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 6

Norra kan genom sin kompetens och sitt produkterbudande skapa mervärde för oss

1=Instämmer inte alls

6=Instämmer helt och hållet

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 6

Kommentar: _____

Samarbete

Är det viktigt för er med information om tillgängliga lagersaldon från Norra?

1= Inte viktigt alls

6= Mycket viktigt

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 6

Kommentar: _____

Är det viktigt för er att kunna genomföra webbaserade beställningar?

1= Inte viktigt alls

6= Mycket viktigt

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 6

Kommentar: _____

Har ni intresse att utveckla elektroniskt integrerade affärssystem med era träleverantörer?

(elektroniskt datautbyte EDI, för ex. beställning och fakturering)

Nej, vi ser inget intresse av det

☐

Ja, men vårt system är inte integrerat med våra leverantörers

☐

Ja, vårt system är redan integrerat med ett fåtal av våra leverantörers

☐

Ja, vårt system är redan integrerat med de flesta av våra leverantörers

☐

Vilka fördelar ser ni med EDI?

Svar: _____

Avslutande fråga

Vad kan Norra göra för att skapa ett större värde för er?

Svar: _____

Frivilliga uppgifter

Företag:

Uppgiftslämnare:

Bilaga 5. Enkät till potentiella kunder

Inledande frågor

Vårt företag verkar i huvudsak på följande marknad

Sverige ☐
Norge ☐

Vårt företag omsätter totalt per år:

< 10 miljoner ☐
10-25 miljoner ☐
25-50 miljoner ☐
50-100 miljoner ☐
>100 miljoner ☐

Vårt företags ungefärliga omsättning inom träsektorn per år:

< 0,5 miljoner ☐
0,5-2 miljoner ☐
2-5 miljoner ☐
5-10 miljoner ☐
>10 miljoner ☐

Ange hur viktiga följande påståenden är för era befintliga affärsrelationer med era trävaruleverantörer.

1 = Inte viktigt alls

6 = Mycket viktigt

Leverantören erbjuder en service som är viktig för oss

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 6

Leverantören erbjuder en logistik som passar våra behov

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 6

Leverantören har marknadsmässiga priser

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 6

Leverantören strävar efter en god personlig kontakt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Leverantörens produkter och dess egenskaper är viktiga för oss

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Leverantören förser oss med kunskap som skapar mervärde och/eller sänker våra kostnader.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Frågor om produkt

Ange vilken beskrivning som bäst överensstämmer med ert företags behov av trävaror:

Ett heltäckande produktsortiment från en och samma leverantör ☐

Ett heltäckande produktsortiment från flera olika leverantörer ☐

Kommentar: _____

I vilken utsträckning föredrar ert företag virkespaket som är Längdpaketerade?

k) För vissa produkter ☐

l) För alla produkter ☐

m) Inget intresse ☐

n) Vet ej ☐

o) Om svar a-b, ange särskilt viktiga produkttyper samt längdkrav nedan.

Produkttyp: _____

Längd(er): _____

Produkttyp: _____

Längd(er): _____

Produkttyp: _____

Längd(er): _____

Hur ser behovet ut av träprodukter som är märkta med streckkod? (individmärkta produkter)

Vi ser inget behov av det idag

☐

Vi ser inget behov av det varken idag eller i framtiden

☐

Vi ser ett behov av det för vissa produkter

☐

Vi ser ett behov av det för alla produkter

☐

I vilken utsträckning anser ni att era befintliga trävaruleverantörer erbjuder ett sortiment som motsvarar ert företags produktbehov?

1=Motsvarar ej behovet

6=Motsvarar behovet väl

☐☐☐☐☐☐

1

6

b) Finns det några särskilda produkter som ni saknar?

Svar: _____

c) Finns det något särskilt intresse att köpa följande produkter från en leverantör som Norra?

Invändiga paneler

☐

Utvändig paneler

☐

Inget intresse

☐

Vet ej

☐

Logistik

Ange hur bra era trävaruleverantörers distributionslösningar stämmer överens med ert företags behov

1=Stämmer inte alls

6=Stämmer mycket väl

☐☐☐☐☐☐

1

6

Kommentar: _____

Hur upplever ni leveranssäkerheten från era befintliga trävaruleverantörer

(rätt produkt, rätt tid, rätt plats)

1=Inte alls nöjd

6=Mycket nöjd

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Kommentar: _____

Vilken leveranstid (tid från order till levererad vara) anser ni passar ert företags behov bäst, vid en vanlig leverans av trävaror?

2-3 dagar	<input type="checkbox"/>
4-5 dagar	<input type="checkbox"/>
6-7 dagar	<input type="checkbox"/>
8-9 dagar	<input type="checkbox"/>
10-15 dagar	<input type="checkbox"/>
12 dagar eller mer	<input type="checkbox"/>

Våra trävaruleverantörer har god insikt om vårt företags försäljnings-, och distributionsverksamhet och förstår vilken betydelse leveranssäkerheten har för oss

1=Instämmer inte alls

6=Instämmer helt och håller

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Service

Service från vår träleverantör är viktigt för oss utifrån följande påståenden:

1=Inte alls viktigt

6=Mycket viktigt

f) Leverantörens säljare har regelbunden kontakt med oss

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

g) Genom att erbjuda en snabb och smidig support

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2					6

h) Logistiken som leverantören erbjuder ska passa våra behov

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 6

i) Genom att erbjuda tydliga prislistor och leveranshandlingar

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 6

j) Flexibilitet och anpassning för att möta våra behov

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 6

Vilken service är viktigast från era träleverantörer?

Svar: _____

Ange hur väl era träleverantörer tillgodoser era behov av service:

1 = Tillgodoser ej behovet
6 = Tillgodoser behovet väl

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 6

Anser ni att era trävaruleverantörer besöker er tillräckligt ofta?

1=Ej tillräckligt
6=Fullt tillräckligt

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 6

kommentar: _____

Är telefonkontakt tillräckligt för ett väl fungerande affärssamarbete med trävaruleverantörer?

1=Ej tillräckligt
6=Fullt tillräckligt

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 6

kommentar: _____

Information

Upplever ni något behov av rådgivning i samband med inköp av trävaror?

Ja ☐

Nej ☐

Om svar Ja, vilket typ av
rådgivning: _____

Brukar ni diskutera något av nedanstående med er leverantör?

	Ja	Nej
Produktegenskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marknadsläget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förändring av inköpsbehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppföljning av leveranser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pris och kostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktkvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistikbehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annat som är viktigt att diskutera för er:

Svar: _____

Hur ser ni generellt på det informationsutbyte som ni har med era trävaruleverantörer idag?

Det bör utökas	<input type="checkbox"/>
Det är bra som det är	<input type="checkbox"/>
Vi upplever inget behov av det	<input type="checkbox"/>
Annat:	<input type="checkbox"/>

Kommentar: _____

Hur upplever ni generellt information om träprodukter från era trävaruleverantörer?

Det bör utökas

☐

Det är bra som det är

☐

Vi upplever inget behov av det

☐

Annat:

☐

Kommentar: _____

Samarbete

Är det viktigt för er med information om tillgängliga lagersaldon från era träleverantörer?

1= Inte viktigt alls

6= Mycket viktigt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Kommentar: _____

Är det viktigt för er att kunna genomföra webbaserade beställningar?

1= Inte viktigt alls

6= Mycket viktigt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1					6

Kommentar: _____

Har ni intresse att utveckla elektroniskt integrerade affärssystem med era träleverantörer?

(elektroniskt datautbyte EDI, för ex. beställning och fakturering)

Nej, vi ser inget intresse av det

☐

Ja, men vårt system är inte integrerat med våra leverantörers

☐

Ja, vårt system är redan integrerat med ett fåtal av våra leverantörers

☐

Ja, vårt system är redan integrerat med de flesta av våra leverantörers

☐

Vilka fördelar ser ni med EDI?

Svar: _____

Avslutande fråga

Vad kan en leverantör som Norra Skogsägarna göra för att skapa ännu större värde för er jämfört med andra nuvarande leverantörer?

Svar: _____

Frivilliga uppgifter:

Företag:

Uppgiftslämnare:

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P.-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörsstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggessfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. Optimizing Wood Supply for Setra. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
72. Andersson, J. 2011. Investeringsbeslut för kraftvärmeproduktion i skogsindustrin. *Investment decisions for CHP production in The Swedish Forest Industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
73. Bexell, R. 2011. Hög fyllnadsgrad i timmerlagret – En fallstudie av Holmen Timbers sågverk i Braviken. *High filling degree in the timber yard – A case study of Holmen Timber's sawmill in Braviken*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
74. Bohlin, M. 2011. Ekonomisk utvärdering av ett grantimmersortiment vid Bergkvist Insjön. *Economic evaluation of one spruce timber assortment at Bergkvist Insjön*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
75. Enqvist, I. 2011. Psykosocial arbetsmiljö och riskbedömning vid organisationsförändring på Stora Enso Skutskär. *Psychosocial work environment and risk assessment prior to organizational change at Stora Enso Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
76. Nylinder, H. 2011. Design av produktkalkyl för vidareförädlade trävaror. *Product Calculation Design For Planed Wood Products*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

77. Holmström, K. 2011. Viskosmassa – framtid eller fluga. *Viscose pulp – fad or future*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
78. Holmgren, R. 2011. Norra Skogsägarnas position som trävaruleverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln i Sverige och Norge. *Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier – A market investigation towards the builder-merchant segment in Sweden and Norway*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala